



**SKRIPSI**

**PENGEMBANGAN KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNGGUL  
(KPKU) BUMN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*  
(STUDI KASUS: PT BOMA BISMA INDRA)**

**DWI PANGESTI PIORITA**

**NRP. 09111440000040**

**DOSEN PEMBIMBING**

**Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M. Eng**

**DOSEN KO-PEMBIMBING**

**AANG KUNAIFI, SE, Ak, MSA**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**





**SKRIPSI**

**PENGEMBANGAN KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNGGUL  
(KPKU) BUMN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*  
(STUDI KASUS: PT BOMA BISMA INDRA)**

**DWI PANGESTI PIORITA**

**NRP. 09111440000040**

**DOSEN PEMBIMBING**

**Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M. Eng**

**DOSEN KO-PEMBIMBING**

**AANG KUNAIFI, SE, Ak, MSA**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***



**UNDERGRADUATE THESIS**

**DEVELOPMENT OF THE STATE-OWNED ENTERPRISE's SUPERIOR  
PERFORMANCE ASSESSMENT CRITERIA BASED ON BALANCED  
SCORECARD**

**(CASE STUDY: PT BOMA BISMA INDRA)**

**DWI PANGESTI PIORITA**

**NRP. 09111440000040**

**SUPERVISOR**

**Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M. Eng**

**CO-SUPERVISOR**

**AANG KUNAIFI, SE, Ak, MSA**

**DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT**

**FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

# LEMBAR PENGESAHAN

## PENGEMBANGAN KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNGGUL (KPKU) BUMN BERBASIS *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS: PT BOMA BISMA INDRA)

Oleh:  
Dwi Pangesti Piorita  
NRP. 0911144000040

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelara Sarjana Manajemen

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian: 4 Januari 2018

Disetujui Oleh:  
Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing

Ko-Pembimbing



Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng  
NIP. 196608131994021001



Aang Kunaifi, SE, Ak, MSA  
NIP. 198707102015041003

*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.*



**PENGEMBANGAN KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNGGUL  
(KPKU) BUMN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*  
(STUDI KASUS: PT BOMA BISMA INDRA)**

**ABSTRAK**

Kementerian BUMN melalui Rencana Strategis tahun 2012-2014 menetapkan penggunaan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebagai pedoman dalam peningkatan kinerja BUMN maupun dalam pengukuran kinerja BUMN. KPKU diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. PT Boma Bisma Indra (Persero) merupakan perusahaan BUMN dalam sub bidang Usaha Pertambangan, Industri Strategis, dan Media Ila-2. Sampai akhir tahun 2016 PT BBI belum menerapkan KPKU dalam pengelolaan perusahaan. Dalam KPKU terdapat target spesifik yang ditujukan kepada masing-masing BUMN dalam sektor sejenis. PT Barata Indonesia (Persero) sebagai perusahaan kompetitor PT BBI sudah menerapkan KPKU sejak tahun 2013. Apabila PT BBI tidak menerapkan KPKU dalam waktu dekat maka kinerja perusahaan PT BBI tidak bisa lebih unggul dari PT Barata Indonesia (Persero) karena salah satu kriteria unggul bagi perusahaan BUMN adalah skor KPKU, terlebih PT BBI dan PT Barata Indonesia berada pada satu sub sektor perusahaan BUMN yaitu *Heavy Industry*. Penelitian ini bertujuan mengembangkan KPKU dengan basis *Balanced Scorecard* eksisting PT BBI tahun 2016. Metode yang digunakan antara lain penyesuaian *Strategic Objectives* BSC dan kategori KPKU, *cascading* indikator korporat, pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process*, dan pembuatan formulasi *Traffic Light System*. Penelitian ini menghasilkan enam belas indikator korporat yang terbagi dalam lima kategori hasil KPKU. Enam belas indikator tersebut terdiri dari tujuh indikator target spesifik Kementerian BUMN, dua indikator usulan Dewan Komisaris, dan tujuh indikator tambahan perusahaan. Terdapat implikasi manajerial meliputi skala prioritas dari hasil *cascading* indikator yang dapat digunakan sebagai penentuan skala prioritas dalam implementasi strategi baru untuk PT BBI, formulasi *Traffic Light System* sebagai *dashboard performance review* implementasi KPI pada tahun berjalan, serta *roadmap* pengembangan KPKU dalam jangka panjang pada PT BBI.

**Kata Kunci:** Kriteria Penilaian Kinerja Unggul, *Balanced Scorecard*, *Cascading*, *Analytical Hierarchy Process*, *Traffic Light System*

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

**DEVELOPMENT OF THE STATE-OWNED ENTERPRISE'S SUPERIOR  
PERFORMANCE ASSESSMENT CRITERIA BASED ON  
BALANCED SCORECARD  
(CASE STUDY: PT BOMA BISMA INDRA)**

**ABSTRACT**

*Ministry of State-Owned Enterprises through Strategic Plan for 2012-2014 has determined the use of the Superior Performance Assessment Criteria (KPKU) as guideline in improving the performance of SOEs as well as in performance measurement of SOEs. KPKU is adopted and adapted from Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. PT Boma Bisma Indra (Persero) is a state-owned enterprise in the sub-sector of Mining Business, Strategic Industry, and Media Ila-2. Until the end of 2016 PT BBI has not implemented KPKU in the management of the company. In the KPKU there are specific targets addressed to each SOE in similar sectors. PT Barata Indonesia (Persero) as a competitor company of PT BBI has implemented KPKU since 2013. If PT BBI does not implement KPKU in the near-future, PT BBI's performance cannot be superior to PT Barata Indonesia (Persero) because one of the superior criteria for the company SOE's is KPKU score, especially PT BBI and PT Barata Indonesia (Persero) are stated in one sub sector of state-owned enterprise that is Heavy Industry. This research has aim to develop KPKU with the basis of Balanced Scorecard of PT BBI in 2016. The method used is alignment of BSC Strategic Objectives and KPKU Categories, cascading corporate indicators, weighting with Analytical Hierarchy Process, and formulation of Traffic Light System. This study resulted in sixteen indicators consist of seven specific target indicators of the Ministry of SOEs, two indicators of the Board of Commissioners, and seven additional indicators of the company. There are managerial implications including priority scale of cascading indicator that can be used as priority scale determination in implementation of new strategy for PT BBI, Traffic Light System formulation as dashboard performance review of KPI implementation in current year, and long-term KPKU development roadmap at PT BBI.*

***Keywords: Superior Performance Assessment Criteria, Balanced Scorecard, Cascading, Analytical Hierarchy Process, Traffic Light System***

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan berkah serta rahmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra)”** ini dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi syarat menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Manajemen Bisnis Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi ITS Surabaya.

Selama pengerjaan skripsi ini penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bentuk dukungan serta bantuan yang telah diberikan. Adapun pihak–pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini antara lain:

1. Kedua orang tua tercinta, Mulyadi dan Suhartatik yang merupakan sumber motivasi utama serta kakak tercinta Dinastuti Mulia Libriyanti yang senantiasa memberikan doa dan dukungan dalam setiap perjalanan hidup yang penulis tempuh selama menjalani perkuliahan di ITS Surabaya.
2. Bapak Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan serta motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
3. Bapak Aang Kunaifi, SE, Ak, MSA selaku dosen ko-pembimbing skripsi penulis atas komentar, masukan, serta dukungan yang banyak diberikan kepada penulis selama pengerjaan skripsi ini.
4. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M. selaku dosen penguji penulis yang telah memberikan banyak masukan dan saran dalam skripsi ini.
5. Bapak Imam Baihaqi, ST, MSc, PhD selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan saran dan masukan.
6. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc selaku dosen wali penulis yang senantiasa memberikan bimbingan dan nasihat selama penulis menempuh masa studi di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala ilmu, bimbingan, dan pengalamannya selama penulis menuntut ilmu di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
8. Bapak Rahman Sadikin, Bapak M. Agus Budiyanto, Bapak Imam Tabi'in, Bapak Achmad Sadeli, Ibu Famaeinkar Rizqapassa, pihak manajemen serta segenap karyawan PT Boma Bisma Indra (Persero) yang telah memberikan kesempatan serta pembelajaran kepada penulis dalam melaksanakan penelitian skripsi di PT BBI.
9. Dhea Elvira Rossa sebagai rekan yang berjuang bersama dalam menyelesaikan skripsi di PT BBI.

10. Fitria Candra Dewi, Nur Aprilia, dan Istiqomah sebagai teman setia selama menjalani program magang serta pengerjaan skripsi di PT BBI.
11. Sahabat terbaik di perantauan, Desy Dwi Saputri, Rubiatul Adawiyah, Zamrida Ma'rifatul Lillah, Mucharromatul Aula, Qorinatus Tsaniyah, Fatmawati, Devina Kartika Sari, dan Dody Kurnia Lumban Gaol yang selalu ada di saat suka maupun duka, yang kehadirannya mampu mengindahkannya hari-hari penulis, setia mendengar keluh kesah penulis, serta siap saling bantu membantu.
12. Orang tua kos serta teman-teman kos sebagai keluarga kedua yang selalu memberikan kehangatan dan kebersamaan kepada penulis selama menjalani perkuliahan di ITS.
13. Teman-teman G-Qucent yang telah banyak memberikan pengalaman, canda tawa, dan momen yang tidak akan pernah terlupakan.
14. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis dan teman-teman *Business Management Student Association* atas dukungannya.
15. Divisi *Student Resource Development* BMSA sebagai tempat menempa dan mengembangkan diri yang telah memberikan pembelajaran dalam mengimplementasikan ilmu Manajemen SDM.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan doa, semangat, dan motivasi yang diberikan selama pengerjaan skripsi ini.

Penulis telah mengerahkan semua kemampuan terbaik dalam menyusun skripsi ini, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak sempurna. Segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diterima demi perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Januari 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
ABSTRAK .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Tujuan Penelitian .....	7
1.4    Manfaat Penelitian .....	7
1.4.1    Manfaat Praktis.....	7
1.4.2    Manfaat Keilmuan .....	8
1.5    Ruang Lingkup.....	8
1.5.1    Batasan .....	8
1.5.2    Asumsi.....	9
1.6    Sistematika Penulisan .....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	11
2.1    Landasan Teori.....	11
2.1.1 <i>Heavy Industry</i> .....	11
2.1.2    Penilaian Kinerja .....	11
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	13

2.1.4	Kriteria Penilaian Kinerja Unggul .....	24
2.1.5	<i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	30
2.1.6	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	34
2.3	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....		43
3.1	Metode dan Tahapan Penelitian .....	43
3.2	Bagan Alir Penelitian (Flowchart).....	45
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	48
3.4	Desain Penelitian .....	49
3.5	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.6	Teknik <i>Sampling</i> .....	50
3.7	Teknik Pengolahan Data.....	51
BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS HASIL .....		53
4.1	Profil Perusahaan.....	53
4.1.1	Sejarah Perusahaan .....	53
4.1.2	Logo, Visi dan Misi Perusahaan .....	54
4.1.3	Tujuan Perusahaan .....	55
4.1.4	Strategi Perusahaan .....	55
4.1.5	Tata Nilai Perusahaan .....	56
4.1.6	Sasaran Strategis .....	56
4.1.7	<i>Critical Success Factor</i> .....	57
4.1.8	Gambaran Umum Perusahaan .....	57
4.1.9	Bidang Usaha dan Kegiatan Usaha PT Boma Bisma Indra (Persero).....	58
4.1.10	Struktur Organisasi PT Boma Bisma Indra (Persero) .....	60
4.1.11	<i>Balanced Scorecard</i> PT Boma Bisma Indra (Persero) Eksisting .....	60



4.2	Penyelarasan Perspektif BSC dan Kategori KPKU .....	64
4.3	Perumusan KPI Korporat berdasarkan KPKU BUMN.....	69
4.3.1	Identifikasi KPI .....	70
4.3.2	Penentuan KPI Terpilih .....	76
4.3.3	Pembobotan KPI Terpilih.....	79
4.3.4	Penentuan Target Per KPI Terpilih .....	82
4.3.5	Pengesahan Kontak Manajemen .....	84
4.3.6	Kamus Key Performance Indicator Korporat.....	86
4.3.7	Formulir Isian KPI.....	95
4.4	<i>Cascading</i> KPI Korporat.....	101
4.5	<i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	104
4.6	<i>Traffic Light System</i> .....	112
4.7	Implikasi Manajerial .....	114
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....		119
5.1	Simpulan .....	119
5.2	Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA.....		121

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Target Pencapaian KPI dan Penilaian Kinerja BUMN Tahun 2015-2019.....	4
Gambar 2.1 Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan Kelompok Inti.....	17
Gambar 2.3 <i>Value Proposition</i> Pelanggan .....	17
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	19
Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	21
Gambar 2.6 <i>The Balanced Scorecard as a Strategic Framework for Action</i> .....	23
Gambar 2.7 Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
Gambar 2.8 Kerangka Kerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul .....	28
Gambar 2.9 Kelas Kinerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul.....	30
Gambar 2.10 Tipe Ukuran Kinerja.....	31
Gambar 2.11 Struktur Hierarki.....	34
Gambar 2.12 <i>Baldrige Core Values and Concept</i> .....	41
Gambar 2.13 Kerangka Pemikiran Pemetaan Perspektif BSC ke dalam Kategori KPU.....	42
Gambar 3.1 Bagan Alir Penelitian .....	46
Gambar 4.1 Logo PT Boma Bisma Indra (Persero) .....	54
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Boma Bisma Indra (Persero) .....	60
Gambar 4.3 Perbandingan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul.....	65
Gambar 4.4 Kerangka Pemikiran Pemetaan Perspektif BSC ke dalam Kategori KPU.....	65
Gambar 4.5 Keterkaitan Kategori Hasil dan Proses KPU BUMN.....	66
Gambar 4.6 Sumber Identifikasi KPI Perusahaan.....	76
Gambar 4.7 Proses Identifikasi KPI.....	76
Gambar 4.8 Kriteria Penentuan KPI Terpilih.....	78
Gambar 4.9 Proses Penentuan KPI Terpilih.....	79
Gambar 4.10 Proses Pembobotan KPI Terpilih .....	80
Gambar 4.11 Proses Penentuan Target per KPI.....	83

Gambar 4.12 Proses Pengesahan Kontrak Manajemen .....	86
Gambar 4.13 Hierarki Keputusan .....	105
Gambar 4.14 Pembobotan Kriteria dan Sub Kriteria.....	107
Gambar 4.15 Pembobotan Kriteria pada <i>Expert Choice</i> .....	108
Gambar 4.16 Hierarki indikator dengan bobot hasil perhitungan <i>Expert Choice</i>	111
Gambar 4.17 <i>Roadmap</i> Pengembangan KPKU BUMN PT BBI .....	117

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Sasaran Pertumbuhan Industri.....	2
Tabel 2.1 Faktor Khusus Penggerak Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	23
Tabel 2.2 Poin Kategori KPKU BUMN.....	28
Tabel 2.3 Matriks Perbandingan Berpasangan.....	35
Tabel 2.4 Skala Kepentingan Relatif.....	36
Tabel 2.5 Kajian Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel 2.6 Peta Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 2.7 Nilai Inti dan Konsep <i>Malcolm Baldrige Criteria</i> .....	40
Tabel 2.8 Penyelarasan <i>Baldrige</i> dan <i>Balanced Scorecard</i> .....	41
Tabel 3.1 <i>Timeline</i> Penelitian.....	49
Tabel 4.1 Produk Bidang Usaha Mesin dan Peralatan Industri (MPI).....	59
Tabel 4.2 Produk Bidang Usaha Manajemen Proyek dan Jasa (MPJ) .....	59
Tabel 4.3 <i>Balanced Scorecard</i> PT BBI Perspektif <i>Financial</i> dan <i>Customer</i> .....	61
Tabel 4.4 <i>Balanced Scorecard</i> PT BBI Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....	62
Tabel 4.5 <i>Balanced Scorecard</i> PT BBI Perspektif <i>Learning and Growth</i> .....	63
Tabel 4.6 Penyelarasan <i>Baldrige</i> dan <i>Balanced Scorecard</i> .....	64
Tabel 4.7 Matriks Identifikasi <i>Strategic Objectives</i> .....	67
Tabel 4.8 Matriks Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> .....	68
Tabel 4.9 Ketentuan Jumlah KPI .....	77
Tabel 4.10 Identifikasi KPI PT BBI Tahun 2018.....	79
Tabel 4.11 Bobot Kategori KPKU .....	81
Tabel 4.12 KPI PT BBI Tahun 2018 beserta Bobot.....	82
Tabel 4.13 Daftar KPI PT BBI Tahun 2018 beserta Target.....	84
Tabel 4.14 Kamus KPI PT Boma Bisma Indra (Persero) Tahun 2018 .....	87
Tabel 4.15 Formulir Isian KPI Divisi Keuangan dan SDM.....	95
Tabel 4.16 Formulir Isian KPI Divisi Mesin dan Peralatan Industri (MPI).....	96
Tabel 4.17 Formulir Isian KPI Divisi Manajemen Proyek dan Jasa.....	97
Tabel 4.18 Formulir Isian KPI Departemen Pengadaan .....	98
Tabel 4.19 Formulir Isian KPI Departemen Pemasaran dan Penjualan .....	99
Tabel 4.20 Formulir Isian KPI Divisi Sekretaris Perusahaan .....	100

Tabel 4.21 <i>Job Description</i> untuk Indikator Peningkatan Kompetensi Pegawai	102
Tabel 4.22 Data Responden Kuesioner AHP .....	106
Tabel 4.23 Rekap Bobot Kriteria dan Sub-Kriteria .....	109
Tabel 4.24 Tabel Ilustrasi Nilai Pencapaian KPI PT BBI Tahun 2018 .....	113

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara.....	125
Lampiran 2 Daftar Pertanyaan dalam Kategori dan Sub-Kategori KPKU BUMN .....	137
Lampiran 3 Pilihan Jawaban Kuesioner A-D-L-I .....	141
Lampiran 4 Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2018.....	145
Lampiran 5 Kuesioner <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	149
Lampiran 6 <i>Logbook</i> Wawancara .....	157
Lampiran 7 Surat Persetujuan Permohonan Izin Skripsi .....	159
Lampiran 8 Dokumentasi Skripsi.....	161
Lampiran 9 Tentang Penulis .....	163

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang tentang kondisi yang menyebabkan dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang dibahas pada penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat dari hasil penelitian, ruang lingkup yang terdiri dari batasan dan asumsi selama proses pengerjaan penelitian serta sistematika penulisan yang menjelaskan mengenai penelitian skripsi ini secara keseluruhan.

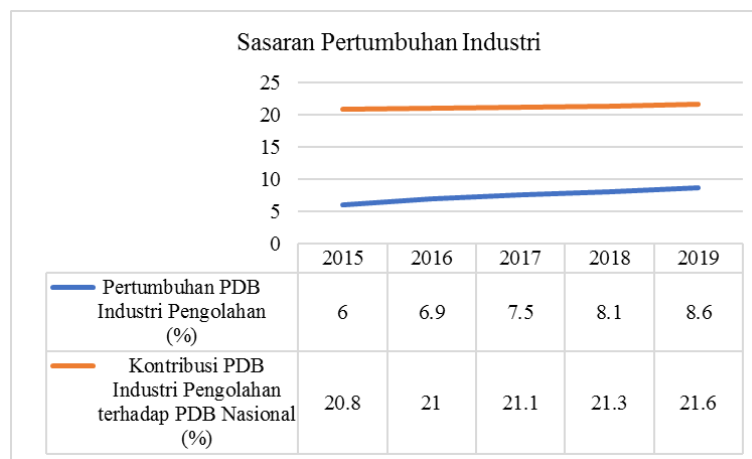
### **1.1 Latar Belakang**

Kemajuan ekonomi suatu bangsa dapat dicermati dari seberapa besar kontribusi sektor industri terhadap pertumbuhan ekonominya. Menurut Eddy Cahyono (2015), industri dan pertumbuhan ekonomi ibarat dua sisi mata uang, karena industri identik dengan nilai tambah, transfer teknologi, dan penyerapan tenaga kerja sebagai prasyarat pertumbuhan ekonomi. Menteri Perindustrian Republik Indonesia, Airlangga Hartarto menyebutkan kontribusi sektor industri Indonesia terhadap Pendapatan Domestik Bruto Indonesia adalah sebesar 22%. Capaian ini menempatkan Indonesia pada peringkat keempat dunia hingga kuartal ketiga tahun 2017 (*economy.okezone.com*, 2017). Menurut kriteria UNIDO (*United Nations for Industrial Development Organization*), negara dengan kontribusi sektor industri terhadap PDB kurang dari 10% disebut negara non-industri, negara dengan kontribusi sebesar 10-20% termasuk dalam kelompok negara dalam proses industrialisasi, negara dengan kontribusi sebesar 20-30% termasuk dalam kelompok negara semi industri, sedangkan kelompok negara industri memiliki kontribusi sektor industri terhadap PDB lebih dari 30% (Lincoln Arsyad, 2004). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka Indonesia dengan kontribusi sektor industri terhadap PDB sebesar 22% termasuk dalam kelompok negara semi industri. Kondisi ini perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan agar Indonesia dapat menjadi negara industri, mengingat sektor industri memiliki peran yang sangat penting dalam kemajuan ekonomi suatu negara.

Dalam Undang-Undang (UU) Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, disebutkan bahwa

struktur perekonomian diperkuat dengan mendudukkan sektor industri sebagai motor penggerak yang didukung oleh kegiatan pertanian dalam arti luas, kelautan, dan pertambangan yang menghasilkan produk-produk secara efisien, modern, dan berkelanjutan serta jasa-jasa pelayanan yang efektif yang menerapkan praktik terbaik dan tatakelolaan yang baik agar terwujud ketahanan ekonomi yang tangguh.

Tabel 1.1 Sasaran Pertumbuhan Industri



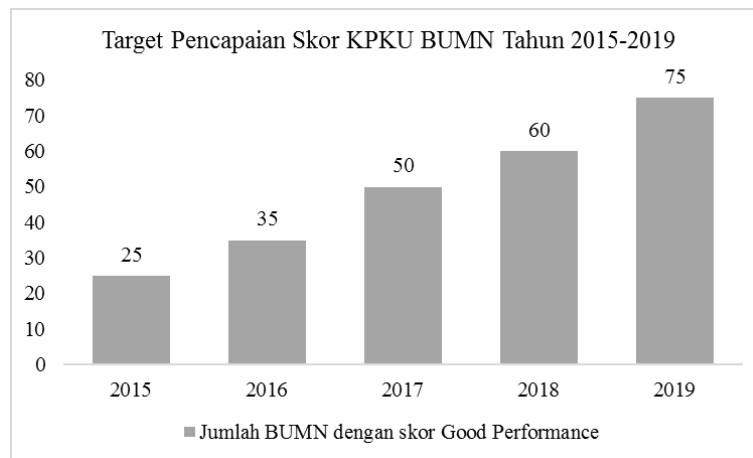
Sumber: Buku I RPJMN Tahun 2015-2019

Pada tabel 1.1 terlihat bahwa pertumbuhan industri tahun 2015-2019 ditargetkan lebih tinggi dari pertumbuhan PDB. Untuk mencapai sasaran tersebut, jumlah industri berskala menengah dan besar perlu meningkatkan sekitar 9.000 unit usaha selama 5 tahun ke depan.

Berdasarkan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN RI Nomor: SK-15/S.MBU/04/2016 tentang Perubahan Pembagian BUMN yang menjadi Tugas Pembinaan Deputi, PT Boma Bisma Indra (Persero) masuk dalam Sub bidang Usaha Pertambangan, Industri Strategis, dan Media Ila-2. Dalam pembagian ini PT BBI mempunyai tugas yaitu melakukan evaluasi rencana kerja dan anggaran perusahaan. RKAP yang memuat indikator kunci keberhasilan perusahaan harus disesuaikan dengan format yang berlaku untuk memudahkan dalam proses evaluasinya. Dalam rencana strategis Kementerian BUMN tahun 2012-2014 di antaranya ditetapkan penggunaan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebagai pedoman dalam peningkatan kinerja BUMN maupun dalam pengukuran kinerja BUMN, yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for*

*Performance Excellence* (MBCfPE), dimana MBCfPE telah terbukti sebagai sistem pengelolaan kinerja perusahaan paling komprehensif yang dapat membuat sebuah perusahaan menjadi unggul. Kinerja perusahaan yang unggul dapat direpresentasikan melalui progres pencapaian sasaran strategis, keunggulan daya saing dengan perusahaan sejenis (sesuai pembagian BUMN), kesehatan keuangan perusahaan, serta kemampuan perusahaan dalam merespons secara cepat perubahan kebutuhan dan tantangan internal maupun eksternal perusahaan. PT BBI sebagai salah satu perusahaan BUMN sudah seharusnya menerapkan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN sebagai pemegang saham perusahaan BUMN. KPKU merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul. KPKU juga dapat dijadikan sebagai alat untuk pelaksanaan *self-assessment* BUMN dan pemberian umpan balik kepada masing-masing BUMN. Selain itu, KPKU memiliki tiga peran penting dalam memperkuat daya saing BUMN, yaitu membantu memperbaiki kapabilitas dan kinerja BUMN, baik finansial maupun non finansial, serta memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi mengenai praktik-praktik terbaik dan juga berfungsi sebagai alat kerja untuk memahami dan mengelola kinerja untuk membantu perencanaan serta pembelajaran organisasi. Dengan adanya KPKU sebagai pedoman dan alat ukur kinerja perusahaan, maka BUMN diharapkan dapat merancang keunggulan kinerja organisasi, melakukan diagnosa sistem manajemen kinerja secara keseluruhan, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi, serta menilai upaya perbaikan kinerja. Kriteria yang dinilai dalam *assessment* KPKU adalah kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan pengelolaan pengetahuan, fokus pada tenaga kerja, serta pengukuran hasil usaha. Ujung dari penilaian KPKU adalah untuk menentukan langkah bagaimana perusahaan agar memiliki daya saing yang tinggi, sebagai bentuk evaluasi perusahaan dan cara menilai kekuatan internal. Terdapat delapan kelas kinerja hasil penilaian KPKU BUMN dengan rentang skor sebagai berikut: 1) *World Class Leader* (skor 876-1000), 2) *Benchmark Leader* (skor 776-875), 3) *Industry Leader* (676-775), 4) *Emerging Industry Leader* (skor 576-675), 5) *Good-Performance* (476-575), 6) *Early Improvement* (skor 376-475), 7) *Early Result* (276-375), 8)

*Early Development* (skor 0-275). Adapun target pencapaian Indikator Kinerja Unggul skor penilaian kinerja BUMN dapat dilihat pada gambar 1.1



Gambar 1.1 Target Pencapaian KPI dan Penilaian Kinerja BUMN Tahun 2015-2019

Sumber: Rencana Strategis Kementerian BUMN 2015-2019

Skor *Good-Performance* merupakan tingkat pencapaian yang sudah cukup tinggi dalam penerapan KPKU. Apabila pada tahun 2018 target yang memperoleh skor *Good-Performance* adalah sebanyak 60 perusahaan BUMN, maka sudah pasti dibutuhkan usaha yang lebih giat dalam meningkatkan pencapaian perusahaan yang mana skor KPKU nya masih di bawah kelas kinerja *Good-Performance* atau bahkan belum pernah menerapkan KPKU dalam pengelolaan perusahaan. Program-program strategis dalam *roadmap* BUMN dilakukan melalui Sinergi BUMN (S), Hilirisasi dan Kandungan Lokal (H), Pembangunan Ekonomi Daerah Terpadu (P), dan Kemandirian Keuangan dan Penciptaan Nilai (K). PT BBI yang termasuk dalam industri sektor berat memiliki beban program yaitu rekondisi dan pengembangan pabrik *foundry* (S, H, K) – untuk mendukung program pemerintah dalam pengadaan peralatan perhubungan dan maritim serta alsintan (alat dan mesin pertanian).

*Roadmap* BUMN disusun per tema per sektor sesuai dengan fokus pemerintah dengan melibatkan seluruh BUMN yang berkontribusi di dalamnya. PT BBI bersama dengan PT Barata Indonesia, PT Industri Kereta Api, PT Dok Kodja Bahari, PT Dok Perkapalan Surabaya, PT Industri Kapal Indonesia, dan PT PAL Indonesia tergabung dalam sektor *roadmap* Industri Berat dan Perkapalan (*National Shipbuilding and Heavy Industries*). Fokus Industri Berat dan Perkapalan yaitu 1) BUMN di bidang ini akan didorong menjadi industri berat yang berdaya saing

dengan mengonsultasikan kekuatan pada pemeliharaan dan pembangunan kapal perang termasuk kapal selam untuk mendukung kemandirian sektor maritim dengan kemampuan pemeliharaan perbaikan kapal tongkang, ikan, pandu, ferry dan *tanker* serta bangunan lepas pantai; 2) Penyatuan kekuatan di bidang industri perkapalan ini akan lebih dikonsolidasikan dengan industri peralatan pabrik dan rekayasa dengan fokus pada kapasitas *foundry*, *forging* dan permesinan yang mampu menghasilkan diversifikasi produk termasuk alat mesin pertanian, komponen utama pabrik gula maupun kilang minyak dan pembangkit listrik.

Pelaksanaan *assessment* implementasi KPKU BUMN telah diperintahkan sejak tahun 2012 berdasarkan surat Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: S-153/S.MBU/2012 perihal pelaporan kinerja berdasarkan pendekatan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN dan surat Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 perihal Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan KPKU pada BUMN. Keterlambatan atas penyampaian laporan menjadi salah satu catatan tingkat kepatuhan masing-masing Direksi BUMN sesuai surat Deputy Bidang Infrastruktur Bisnis Nomor: S-08/D7.MBU/08/2015 perihal Pelaksanaan Asesmen Implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN tahun 2015.

PT BBI dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan telah merumuskan arah pengembangan perusahaan yang berorientasi pada: 1) kepentingan nasional baik jangka pendek maupun jangka panjang; 2) keunggulan teknologi, produktivitas, dan prestasi perusahaan; 3) keunggulan daya saing dalam mewujudkan perusahaan yang sehat dan berkembang. Meskipun hasil kinerja bisnis perusahaan memberikan indikasi terjadinya perbaikan-perbaikan, akan tetapi tidak bisa dihindari bahwa kelemahan internal perusahaan masih melekat dan harus segera diatasi, agar perusahaan dapat lebih cepat berkembang dan maju untuk mengatasi persaingan bisnis yang semakin berat. Dilihat dari hasil kinerja perusahaan dan berbagai permasalahan yang dihadapi, telah memberikan cukup indikasi bahwa strategi perusahaan belum selaras dengan kenyataan secara operasional, hal itu juga mencerminkan belum selarasnya kondisi internal perusahaan dalam hal kesiapan untuk menghadapi persaingan dan permasalahan pada lingkungan eksternal yang mengalami perubahan sangat cepat dan sulit untuk

diantisipasi. Hal ini pada akhirnya berdampak kepada efektivitas pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan.

Pada PT BBI sebelumnya telah dilaksanakan dua penelitian terdahulu yang membahas mengenai redesain bisnis model menuju sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* serta telah dibuat KPI untuk masing-masing strategi objektif pada keempat perspektif BSC. Akan tetapi penelitian tersebut belum mempertimbangkan mengenai target spesifik masing-masing sektor perusahaan BUMN serta belum mengembangkan penilaian kinerja berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sesuai arahan Kementerian BUMN sejak tahun 2012. KPKU BUMN yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) telah terbukti sebagai sistem penilaian kinerja komprehensif yang tidak hanya mempertimbangkan hasil melainkan juga mempertimbangkan proses dalam pencapaian hasil tersebut. Maka dari itu penelitian ini dilaksanakan dalam rangka mentransformasikan Sistem Penilaian Kinerja berbasis BSC ke dalam Sistem Penilaian Kinerja berbasis KPKU sesuai arahan Kementerian BUMN. Selain itu, agar proses bisnis dapat dipahami dengan baik oleh setiap karyawan perusahaan maka indikator kinerja korporat yang telah terbentuk perlu dilakukan *cascading* hingga level individu. Selain memperjelas tugas serta wewenang, *cascading* indikator kinerja hingga level individu ini juga mempermudah pihak manajemen dalam melakukan pengawasan kinerja kepada setiap karyawan perusahaan. Sejalan dengan maksud dan tujuan penelitian ini, PT BBI saat ini tengah mengalami kendala dari implementasi RJPP tahun 2012-2016 yaitu pendelegasian wewenang dari manajemen puncak hingga level karyawan paling rendah yang masih belum jelas serta sistem pengendalian dan kontrol manajemen yang masih lemah. Selain itu, sesuai dengan RJPP tahun 2017-2021 PT BBI pada tahun 2017 sedang berfokus pada restrukturisasi perusahaan khususnya dalam bidang kinerja. Dari penjelasan di atas maka diperoleh kesimpulan bahwa penelitian ini penting dilakukan untuk membantu PT BBI dalam merealisasikan program restrukturisasi perusahaan demi terwujudnya kinerja perusahaan yang unggul.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kajian masalah empiris dan teoretis di atas, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana mengembangkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN dengan menggunakan basis *Balanced Scorecard* pada PT Boma Bisma Indra?
2. Bagaimana melakukan *cascading* indikator kinerja korporat menuju indikator kinerja individu dalam rangka mewujudkan kinerja perusahaan yang unggul pada PT Boma Bisma Indra?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah ditemukan di atas, maka tujuan yang diharapkan dapat tercapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengembangkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) pada PT Boma Bisma Indra
2. Melakukan *cascading* indikator kinerja korporat menuju indikator kinerja individu serta melakukan pembobotan indikator kinerja dalam rangka mewujudkan kinerja perusahaan yang unggul pada PT Boma Bisma Indra
3. Membuat formulasi visualisasi kinerja perusahaan untuk memudahkan manajemen puncak dalam melakukan pengawasan kinerja pada PT Boma Bisma Indra

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan mampu diberikan dalam penelitian ini meliputi manfaat praktis dan manfaat keilmuan.

### 1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terbentuknya sistem penilaian kinerja dengan landasan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN pada PT Boma Bisma Indra
2. Terbentuknya indikator kinerja individu pada PT Boma Bisma Indra sebagai tolok ukur implementasi bisnis dengan hasil capaian terukur dan komprehensif yang mengacu pada indikator kinerja korporat

3. Terbentuknya formulasi visualisasi kinerja perusahaan untuk memudahkan manajemen puncak dalam melakukan pengawasan kinerja pada PT Boma Bisma Indra

#### **1.4.2 Manfaat Keilmuan**

Manfaat keilmuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai media penerapan wawasan dan ilmu pengetahuan yang telah didapatkan oleh peneliti selama menjalani masa perkuliahan di Departemen Manajemen Bisnis ITS
2. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang dapat digunakan sebagai ide untuk penelitian selanjutnya mengenai pengembangan KPKU BUMN dengan basis *Balanced Scorecard*

#### **1.5 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup yang digunakan dalam pengerjaan penelitian ini disebutkan dalam batasan dan asumsi penelitian, antara lain:

##### **1.5.1 Batasan**

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian dilakukan pada PT Boma Bisma Indra (Persero) yang beralamat di Jalan K.H.M. Mansyur No. 229 Surabaya 60162
2. Pengambilan data penelitian dilakukan pada bulan September sampai dengan November 2017
3. Pedoman Penentuan KPI dan KPKU pada BUMN yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yang digunakan dalam penelitian ini adalah versi tahun 2013 yang tertulis dalam Surat Kementerian BUMN Nomor: S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 perihal Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan KPKU pada BUMN, sebagaimana kebijakan Kementerian BUMN di tahun 2012 yang tertulis dalam Surat Wakil Menteri BUMN Nomor: S-508/MBU/WK/2012 tanggal 22 November 2012 tentang Penyusunan KPI Menggunakan Kerangka KPKU pada RKAP
4. Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul menggunakan basis *Balanced Scorecard* eksisting PT BBI tahun 2016



5. Aspirasi Pemegang Saham yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah Surat Kementerian BUMN Nomor: S-487/MBU/08/2017 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2018

#### **1.5.2 Asumsi**

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Kebijakan Kementerian BUMN terkait sistem penilaian kinerja korporat dengan landasan KPKU tidak mengalami perubahan selama penelitian
2. Pedoman KPI dan KPKU BUMN versi 2012-2013 yang digunakan sebagai acuan tidak mengalami pembaharuan selama penelitian
3. Data kinerja perusahaan tahun 2016 yang digunakan sebagai acuan tidak mengalami perubahan selama penelitian

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan penulisan, pembahasan dan penilaian skripsi ini, maka dalam pembuatannya dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta ruang lingkup yang digunakan yaitu batasan dan asumsi dalam pelaksanaan penelitian ini.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan mengenai landasan teori, kajian penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran penelitian. Landasan teori membahas mengenai teori-teori yang digunakan peneliti sebagai landasan dalam mengkaji penelitian ini. Adapun teori yang dibahas dalam penelitian ini meliputi *Heavy Industry*, Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator*, Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN dan *Analytical Hierarchy Process*. Kajian penelitian terdahulu membahas mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini dan *research gap* yang menunjukkan pembaharuan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran penelitian membahas mengenai pengembangan

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul dengan basis *Balanced Scorecard* eksisting PT Boma Bisma Indra.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai tahapan dalam penelitian ini, berisi metode dan tahapan penelitian, bagan alir penelitian, lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, jenis data yang dibutuhkan dan teknik pengumpulan data, teknik *sampling*, serta teknik pengolahan data.

### BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS HASIL

Bab ini menjelaskan mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data serta analisis hasil, yang terdiri dari deskripsi perusahaan, transformasi perspektif *Balanced Scorecard* ke dalam Kategori Kriteria Penilaian Kinerja Unggul, perumusan *Key Performance Indicator* PT Boma Bisma Indra, Kamus Indikator PT Boma Bisma Indra, Formulir Isian *Key Performance Indicator* PT Boma Bisma Indra, *Cascading Key Performance Indicator* Korporat PT Boma Bisma Indra, *Analytical Hierarchy Process*, *Traffic Light System*, dan Implikasi Manajerial.

### BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian secara keseluruhan yang disajikan dalam bentuk simpulan serta saran untuk PT Boma Bisma Indra pada khususnya serta perusahaan BUMN pada umumnya dalam merumuskan indikator kinerja yang sesuai dengan arahan Kementerian BUMN yaitu menggunakan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul yang diadopsi dan diadaptasi dari teori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, serta arahan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan penelitian, tinjauan pustaka sebagai kajian atas penelitian-penelitian terdahulu sehingga memunculkan *gap* antara penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, serta kerangka pemikiran konseptual sebagai dasar penentuan arah penelitian secara holistik.

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori menjelaskan mengenai konsep teori objek yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini.

##### **2.1.1 *Heavy Industry***

Menurut Abdurachmat & Maryani (1997) *heavy industry* atau industri berat adalah industri yang di dalam kegiatannya menggunakan mesin-mesin berat, mengelola bahan mentah dalam jumlah yang sangat banyak dan memproduksi barang-barang dalam kategori yang tahan lama dan berat. Industri berat merupakan sektor industri strategis dalam Kementerian BUMN. Mengembangkan industri strategis adalah salah satu cara yang paling tepat dalam menciptakan cabang-cabang produksi penting untuk menopang sebuah Negara dalam mengolah bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya untuk pembangunan ekonomi dan kesejahteraan rakyat. Bidang industri yang dianggap strategis antara lain 1) industri transportasi laut, udara, dan darat, 2) industri energi, 3) industri enjiniring/rekayasa dan desain, 4) industri mesin dan peralatan pertanian, 5) industri pertahanan, dan 6) industri pekerjaan umum/teknik sipil. PT Boma Bisma Indra sebagai salah satu perusahaan sub sektor *heavy industry* dalam sektor industri strategis yaitu sub bidang usaha pertambangan, industri strategis, dan media Ila-2 turut bertanggung jawab terhadap perkembangan perekonomian nasional.

##### **2.1.2 Penilaian Kinerja**

Perkembangan dunia industri yang semakin pesat menyebabkan tingkat kompetisi yang semakin tinggi antar perusahaan. Persaingan yang terjadi mengacu pada proses bisnis secara holistik, yang meliputi faktor finansial maupun non-

finansial. Hal ini menuntut perusahaan untuk selalu memberikan kinerja yang terbaik pada semua aspek organisasi. Menurut Dessler (2008), kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan harus dituangkan dalam sebuah kerangka penilaian kinerja yang memuat segala aktivitas dalam rantai nilai perusahaan untuk kemudian dapat digunakan sebagai umpan balik berupa informasi bagi perusahaan terkait prestasi capaian strategi perusahaan dan poin perbaikan yang harus direncanakan untuk perkembangan perusahaan di masa mendatang (Kaplan & Norton, 1996). Terdapat beberapa model penilaian kinerja di antaranya PMM (*Performance Measurement Matrix*), PMQ (*Performance Measurement Questionnaire*), SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*), QMPMS (*Quantitative Models for Performance Measurement System*), IPMS (*Integrated Performance Measurement System*), EFQM (*European Foundation for Quality Management*), *Performance Prism*, BSC (*Balanced Scorecard*), dan MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) (John Wiley, 2015). Namun yang akan dijelaskan dan menjadi acuan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* dan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* atau yang telah diadopsi dan diadaptasi oleh Kementerian BUMN dengan nama Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.

Adapun manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono et al (2003) adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut

### 2.1.3 *Balanced Scorecard*

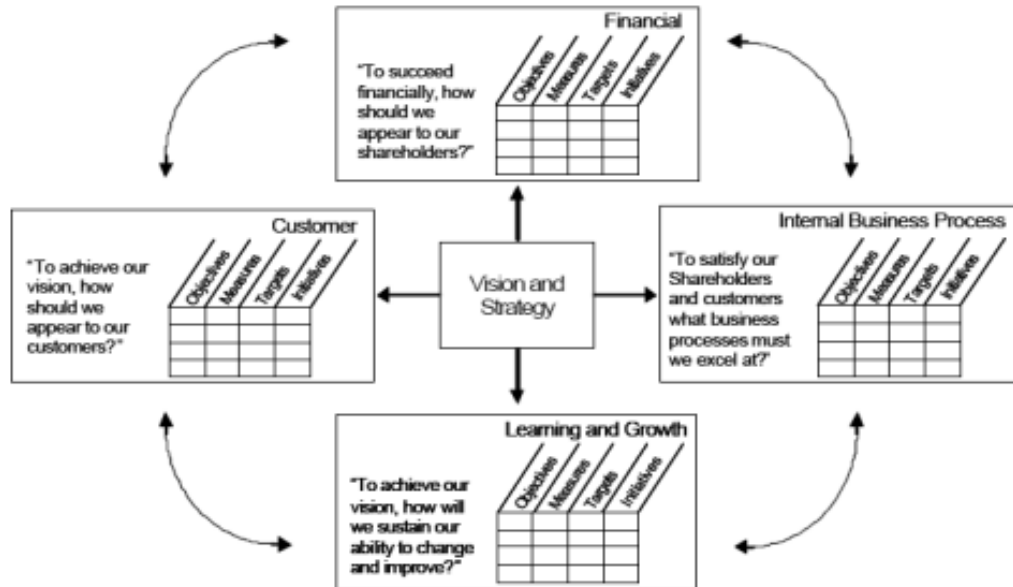
Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja bisnis yang terdiri dari serangkaian kegiatan penilaian implementasi strategi perusahaan yang memberikan pandangan (kerangka kerja terpadu) kepada manajer puncak untuk dapat melihat kondisi terkini perusahaan secara cepat dan komprehensif, mencakup ukuran keuangan dan ukuran operasional sebagai pendorong kinerja keuangan masa depan, meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan aktivitas inovasi serta peningkatan organisasi.

*Balanced Scorecard* merupakan gabungan dari dua kata yaitu *balanced* yang berarti berimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor, sehingga *Balanced Scorecard* dapat disebut pula dengan istilah kartu skor berimbang. Kartu skor digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang, sedangkan kata berimbang dipilih untuk menunjukkan bahwa kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Mulyadi, 2001). *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja terpadu tidak hanya berfokus pada aspek keuangan namun juga memperhatikan aspek non keuangan dengan memandang empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (Sukardi, 2003). Melalui penerapan *Balanced Scorecard* maka tujuan dari sebuah unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan pelanggan di masa mendatang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Penjelasan mengenai keempat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1

#### 1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan sebagai tolok ukur perbaikan perencanaan dan pelaksanaan strategi terhadap keuntungan perusahaan, yang ditunjukkan dalam sasaran yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Kinerja keuangan dinilai dengan mempertimbangkan

tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 1996). Masing-masing tahapan memiliki sasaran dan penekanan pengukuran yang berbeda-beda.



Gambar 2.1 Kerangka Balanced Scorecard

(Sumber: Kaplan & Norton, 1996)

#### a. *Growth* (bertumbuh)

Tahap awal dari suatu siklus bisnis disebut tahap pertumbuhan. Perusahaan pada tahap ini akan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal untuk memaksimalkan pertumbuhan bisnisnya. Pada tahap ini perusahaan harus memiliki potensi untuk berkembang, yang dapat diciptakan dengan melakukan pengembangan suatu produk atau jasa baru beserta fasilitas pendukungnya, menambah kemampuan operasional, membangun sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Banyaknya aktivitas dan biaya yang dikeluarkan pada tahap pertumbuhan mengakibatkan beberapa perusahaan secara aktual berada dalam *cash flow* negatif dan pengembalian atas modal yang rendah. Investasi jangka panjang yang dilakukan perusahaan memakan biaya yang lebih besar daripada jumlah pemasukan yang mampu dihasilkan dari operasional bisnis. Sasaran keuangan untuk tahap pertumbuhan berorientasi pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan/atau dari produk dan jasa baru.

b. *Sustain* (bertahan)

Tahap kedua dari suatu siklus bisnis yaitu tahap bertahan, dimana perusahaan masih melakukan investasi, namun juga sudah mulai menerima hasil dari investasi tahun pertama dengan tingkat pengembalian yang baik. Perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dikuasai (dan mengembangkannya apabila mungkin), kualitas produk dan pelayanan yang baik serta prospek jangka panjang yang menjadikannya sebagai perusahaan yang menjanjikan bagi para investor. Investasi yang dilakukan berfokus pada pengembangan kapasitas dan peningkatan perbaikan operasional secara konsisten dalam jangka pendek. Pada tahap ini sasaran keuangan perusahaan berorientasi pada profit perusahaan, yang dinyatakan dalam ukuran laba operasional. Profit perusahaan diperoleh dengan memaksimalkan pendapatan dari investasi modal. Sedangkan tolok ukur yang kerap digunakan dalam tahap ini meliputi ROI (*Return On Investment*), *profit margin*, dan *operating ratio*.

c. *Harvest* (menuai)

Tahap menuai ini disebut juga tahap pendewasaan dalam sebuah perusahaan. Pada tahap ini perusahaan akan menerima hasil investasi yang dilakukan pada waktu yang lalu. Sehingga yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah tidak lagi melakukan investasi, namun mengoptimalkan hasil dari investasi untuk memelihara perusahaan agar dapat berjalan dengan baik. Sasaran keuangan dalam tahap ini yaitu memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan serta memaksimalkan *cash flow* dari pengembalian investasi di masa lalu.

2. Perspektif Pelanggan

Perkembangan industri bisnis telah membuat sedikit pergeseran pada fokus perusahaan. Di era tradisional, perusahaan hanya berfokus pada kondisi internal. Namun pada saat ini selain kondisi internal perusahaan juga harus memperhatikan kondisi eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, maka perusahaan harus menciptakan produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Produk atau jasa dikatakan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan oleh konsumen (Heppy Julianto, 2000). Kehadiran konsumen yang loyal menjadi investasi tersendiri bagi perusahaan dalam jangka

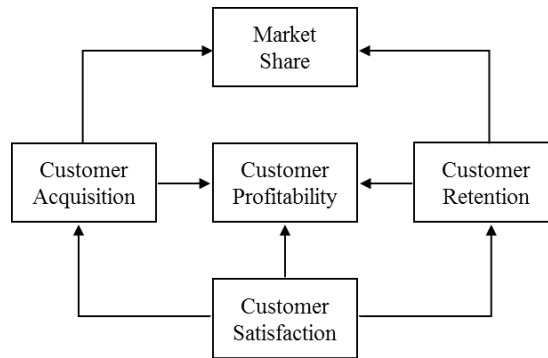
panjang. Semakin banyak nya perusahaan yang berada dalam pasar persaingan yang homogen menjadikan konsumen seperti layaknya seorang raja yang bebas memilih produsen dengan kualitas terbaik tanpa memiliki toleransi terhadap kesalahan sekecil apapun yang dilakukan oleh satu produsen. Kinerja buruk dari perspektif pelanggan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan sebab akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan, meskipun kinerja keuangan perusahaan saat ini masih terlihat baik.

Budi W. Soetjipto (1997) membagi tolok ukur kinerja pelanggan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok inti (*customer core measurement*) dan kelompok penunjang (*customer value propositions*). Kelompok inti terdiri dari: 1) *market share* (pangsa pasar yang dikuasai dalam industri sejenis), 2) *customer retention* (seberapa banyak pelanggan yang mampu dipertahankan), 3) *customer acquisition* (seberapa banyak pelanggan yang dapat diperoleh), 4) *customer satisfaction* (seberapa puas pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan), 5) *customer profitability* (keuntungan khususnya dari sisi finansial, yang diperoleh pelanggan). Sedangkan kelompok penunjang terdiri dari: 1) *product or service attributes* (atribut-atribut produk, seperti fungsi, harga, mutu), 2) *customer relationship* (hubungan dengan pelanggan), 3) *image and reputation* (citra dan reputasi perusahaan). Perspektif pelanggan kelompok inti dapat dilihat pada gambar 2.2, sedangkan *value proposition* pelanggan dapat dilihat pada gambar 2.3

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

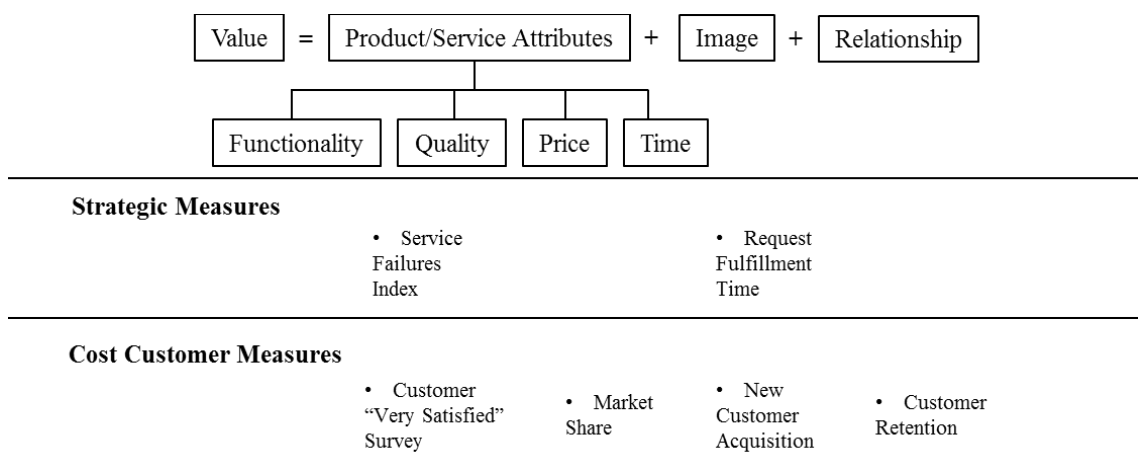
Analisis proses bisnis internal harus memperhatikan rantai nilai yang diterapkan oleh perusahaan. Pada tahap ini manajer harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang bersifat kritis dan menjadi unggulan bagi perusahaan. Kartu skor dalam perspektif ini digunakan manajer untuk mengetahui seberapa baik implementasi proses bisnis yang berjalan, apakah produk dan jasa yang mereka hasilkan sudah mampu memenuhi nilai-nilai yang diharapkan pelanggan serta apakah proses bisnis yang berjalan telah mampu memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Menurut Kaplan dan Norton (1996) proses bisnis internal terdiri dari tiga tahapan, yaitu:





Gambar 2 2 Perspektif Pelanggan Kelompok Inti

(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996)



Gambar 2 3 Value Proposition Pelanggan

(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996)

#### a. Proses Inovasi

Perusahaan yang ingin bertahan dalam jangka panjang harus selalu menciptakan inovasi. Penciptaan inovasi bertujuan untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap inovasi meliputi banyaknya produk-produk baru yang dihasilkan, lama waktu yang dibutuhkan untuk menciptakan produk jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing, serta besarnya biaya yang digunakan.

#### b. Proses Operasi

Tahap ini memberikan solusi kepada pelanggan berupa pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Aktivitas dalam proses operasi dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu: 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Kinerja proses operasi dinyatakan dalam tolok ukur antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya produk cacat (kerusakan pada produk jadi), banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

#### c. Proses Pelayanan Purna Jual

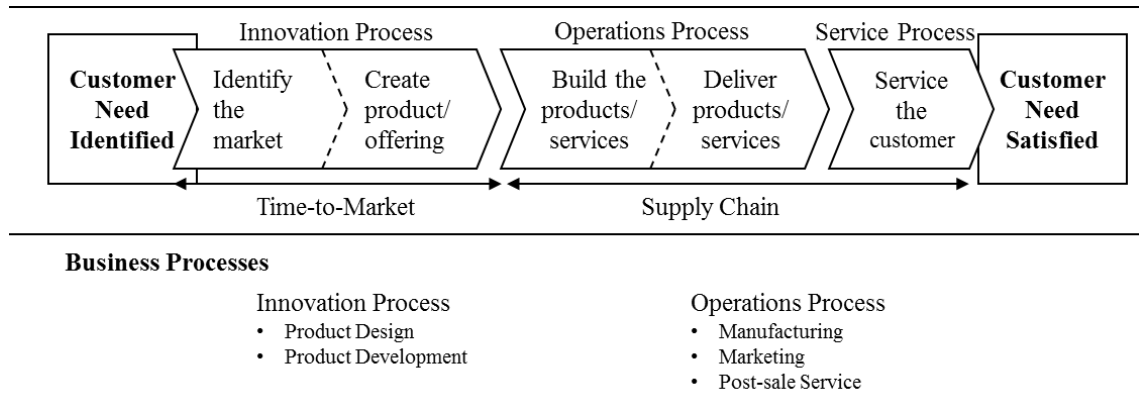
Tahap ini merupakan pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa selesai dilakukan. Dalam proses ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya sehingga terjalin hubungan yang baik antara pelanggan dengan perusahaan. Contoh aktivitas yang terjadi antara lain penanganan garansi, penanganan perbaikan atas barang rusak yang dikembalikan, layanan penggantian suku cadang, serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Dalam upaya mengukur pelayanan purna jual apakah sudah memenuhi harapan pelanggan atau belum, perusahaan dapat menggunakan tolok ukur di antaranya kualitas, biaya, dan waktu (pengukuran waktu dari saat keluhan diterima hingga keluhan tersebut terselesaikan).

Selain tiga tahapan di atas, terdapat empat tema utama dalam perspektif proses bisnis internal, antara lain:

- a. *Operations Management Process*: proses dari menerima pesanan, mengerjakan, sampai dengan mengirimkan produk ke pelanggan. Proses ini menekankan prinsip bahwa proses bisnis harus berjalan secara efektif dan tepat waktu.
- b. *Customer Management Process*: proses penanganan pelanggan mulai dari mendapatkan pelanggan, mempertahankan, dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.

- c. *Innovation Process*: bagaimana perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan melakukan proses merancang produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- d. *Regulatory and Social Process*: proses yang ditujukan untuk meningkatkan dampak positif bagi komunitas dan lingkungan sekitar lokasi perusahaan.

Perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada gambar 2.4



Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996)

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang tidak terlepas dari pengembangan pengukuran dan tujuan. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan dan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Faktor pendukung pembelajaran dan pertumbuhan antara lain sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Contoh aktivitas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan yaitu pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dari ketiga perspektif *balanced scorecard* sebelumnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal) biasanya menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang telah diterapkan dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Perspektif ini digunakan untuk mengurangi kesenjangan dari ketiga perspektif lainnya. Dalam perspektif ini terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan, antara lain:

a. *Human Capital* (Sumber Daya Manusia)

Kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Oleh sebab itu maka pihak manajemen perlu memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, sehingga akan timbul rasa memiliki dari setiap karyawan dan mereka akan mengerahkan segala kemampuan terbaik demi kemajuan perusahaan. Selain itu, segala bentuk upaya peningkatan kompetensi baik kecerdasan maupun keterampilan yang diberikan perusahaan untuk karyawannya harus selalu dirancang untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan.

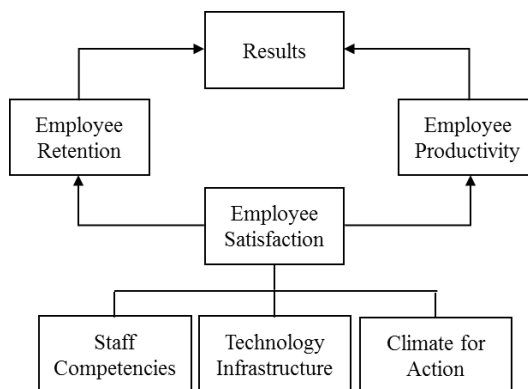
b. *Information Capital* (Sumber Daya Informasi)

Di era serba modern seperti saat ini kebutuhan akan informasi yang akurat dan tepat waktu menjadi meningkat. Akses yang mudah terhadap informasi yang dibutuhkan dapat meningkatkan mobilitas karyawan sehingga membantu perusahaan dalam mewujudkan operasional bisnis yang efisien.

c. *Organizational Capital* (Sumber Daya Organisasi)

Perusahaan perlu mengkaji mengenai kesinambungan antara motivasi yang diberikan kepada karyawan dengan inisiatif yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Dunia bisnis saat ini yang sangat turbulen harus dipahami tidak hanya oleh level manajemen strategis tetapi juga harus dipahami oleh karyawan dari semua level. Pemahaman akan kondisi turbulen dapat diperoleh melalui pembelajaran *trial and error* karyawan yang difasilitasi oleh pihak perusahaan. Selain itu, dukungan serta pemberdayaan karyawan berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan juga dapat membantu karyawan dalam upaya penyesuaian terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi. Sedangkan tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini meliputi *employee capabilities, information system capabilities, motivation, empowerment, and alignment*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada gambar 2.5

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan melalui empat tahapan yaitu 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis, 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, serta 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Tahap implementasi BSC akan dijelaskan pada bagian di bawah ini:



Gambar 2 5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996)

### 1) Menerjemahkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi merupakan gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Visi perusahaan yang sebagian besar bersifat strategis harus mampu diterjemahkan ke dalam pemahaman-pemahaman konseptual dan tindakan-tindakan teknis yang bisa dipahami dan dilakukan oleh semua karyawan perusahaan pada tiap-tiap level. Visi perlu dijabarkan dalam tujuan perusahaan dan sasaran strategis untuk dapat menentukan ukuran pencapaian kinerja bagi perusahaan. Sedangkan strategi merupakan kumpulan aktivitas krusial yang telah dirancang sedemikian rupa, saling berkesinambungan antar satu dengan yang lainnya untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi perusahaan.

### 2) Komunikasi dan Hubungan

Strategi perusahaan dalam mencapai visi selalu diproyeksikan dalam ukuran-ukuran strategis agar semua pihak memiliki pemahaman yang sama. Masing-masing ukuran strategis memiliki target yang selaras yang harus dicapai oleh tiap-tiap tingkatan manajemen dari level yang paling tinggi hingga level yang paling rendah. Tingginya tingkat hierarki perusahaan mengindikasikan rawan terjadinya salah persepsi, oleh sebab itu komunikasi yang terbuka serta pembelajaran mengenai strategi harus selalu menjadi dasar bagi pelatihan dan pengembangan karyawan. *Balanced Scorecard* memberikan gambaran kepada setiap karyawan mengenai apa yang harus dilakukan agar dapat memenuhi keinginan para pemegang saham dan konsumen, oleh karena itu dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. *Balanced Scorecard* memiliki strategi menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan, yaitu 1)

*Communicating and Educating*, 2) *Setting Goal*, dan 3) *Linking Reward to Performance Measures*

### 3) Rencana Bisnis

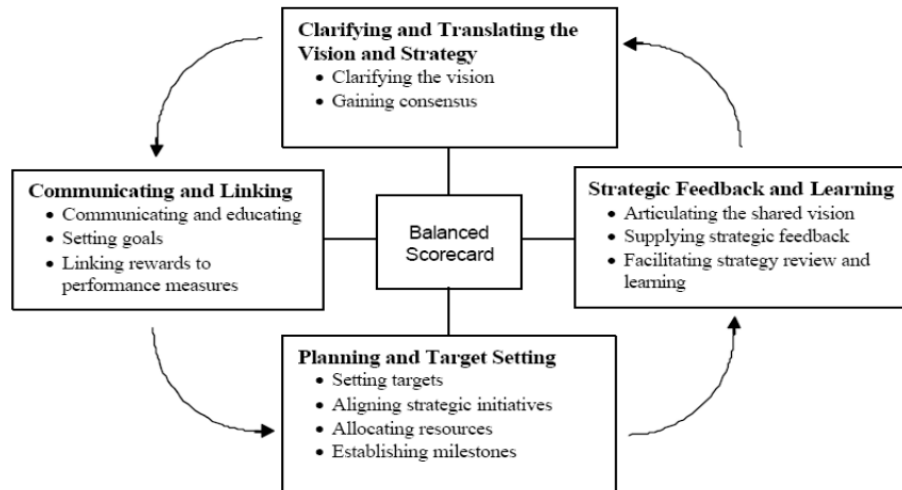
Pada tahap ini masing-masing ukuran strategis harus menetapkan target baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang beserta proyeksi keuntungan yang dibutuhkan. Selain itu, strategi inisiatif harus dapat dinyatakan secara jelas. Kemudian strategi inisiatif serta target jangka panjang akan mengalami penyelarasan dengan *budget* yang mampu ditanggung oleh pihak perusahaan. Rencana bisnis memungkinkan perusahaan mengintegrasikan antara ide dengan rencana keuangan. Dengan ini maka perusahaan dapat membuat skala prioritas terhadap berbagai macam program yang harus diimplementasi secara bersamaan dalam masing-masing departemen.

### 4) Umpan Balik dan Pembelajaran

Umpan balik digunakan untuk melakukan uji terhadap hipotesis mengenai keterkaitan antara tujuan dan pemicu strategis. Hasil dari umpan balik yang bernilai negatif (mengindikasikan adanya sebuah masalah) harus segera ditangani dengan cara menganalisis dan mencari cara penyelesaiannya melalui proses pembelajaran dari data kinerja dan mengadopsi beberapa strategi pemecahan masalah. Selain itu, strategi yang diterapkan perusahaan harus selalu dikembangkan secara terus-menerus menyesuaikan dengan kondisi bisnis yang sedang berjalan, karena belum pasti satu strategi akan sesuai untuk diterapkan dalam berbagai kondisi. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek berdasarkan tiga perspektif yang ada yaitu 1) Konsumen, 2) Proses Bisnis Internal, dan 3) Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi. Kerangka strategis BSC dapat dilihat pada gambar 2.6, sedangkan faktor khusus penggerak pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel 2.1

Dari keempat perspektif *balanced scorecard* menggambarkan adanya hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan antar sasaran strategis dalam keempat perspektif mampu memberikan pandangan kepada perusahaan untuk meningkatkan

performa dengan menghasilkan kinerja keuangan yang baik. Pengupayaan kinerja unggul sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Contoh peta strategi dalam pengimplementasian kerangka *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.7



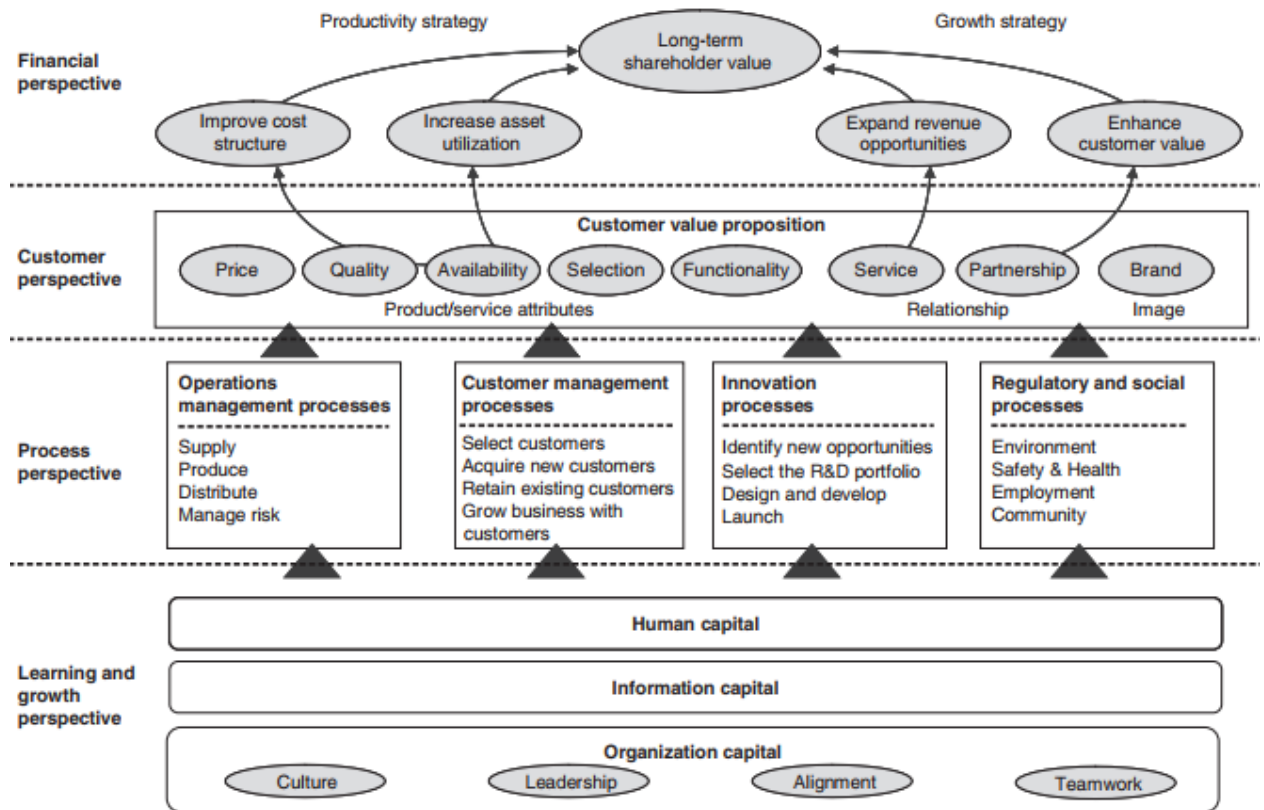
Gambar 2 6 The Balanced Scorecard as a Strategic Framework for Action

(Sumber: Kaplan & Norton, 1996)

Tabel 2 1 Faktor Khusus Penggerak Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kompetensi Staf	Infrastruktur Teknologi	Iklm untuk Bertindak
Keterampilan Strategis	Teknologi Strategis	Siklus Keputusan Utama
Tingkatan Pelatihan	Database Strategis	Fokus Strategis
Pengaruh Keterampilan	Pengalaman Menangkap	Pemberdayaan Staf
	Hak Milik Perangkat Lunak	Keselarasn Pribadi
	Paten, <i>Copyrights</i>	Moral
		Bekerja Sama

(Sumber: Kaplan & Norton, 1996)



Gambar 2 7 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996)

#### 2.1.4 Kriteria Penilaian Kinerja Unggul

Pada sub bab ini akan dijelaskan dasar-dasar pemahaman mengenai Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada BUMN meliputi pengertian, manfaat dan tujuan serta kelas kinerja KPKU.

##### Pengertian

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN merupakan pedoman pengukuran kinerja dan pengelolaan BUMN yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Kriteria Penilaian Kinerja Unggul merupakan sejumlah pertanyaan tentang berbagai aspek fundamental pengelolaan organisasi dalam konteks pencapaian kinerja unggul. Kriteria Penilaian Kinerja Unggul terdiri dari tujuh kategori yaitu 1) Kepemimpinan (*leadership*), 2) Perencanaan Strategis (*strategic planning*), 3) Fokus pada Pelanggan (*customer focused*), 4) Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (*measurement, analysis, and knowledge management*), 5) Fokus pada Tenaga Kerja (*workforce*



*focused*), 6) Fokus pada Operasi (*operation focused*), 7) Hasil (*result*). Tujuh kategori akan dijelaskan pada bagian di bawah ini:

1. Kepemimpinan (120 poin)

Kategori kepemimpinan menguji tindakan pimpinan senior di perusahaan dalam mengarahkan dan menjamin keberlangsungan perusahaan, menguji sistem tata kelola yang diterapkan di perusahaan dan ketaatan hukum, praktis bisnis yang beretika, dan menjalankan tanggung jawab sosial serta mendukung komunitas yang berpengaruh kuat bagi perusahaan.

Kategori Kepemimpinan terdiri dari dua sub kategori yaitu:

- a. Kepemimpinan senior: Bagaimana pimpinan senior memimpin? (70 poin)
- b. Tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan: Bagaimana tata kelola dan pemenuhan terhadap tanggung jawab kemasyarakatan? (50 poin)

2. Perencanaan Strategis (85 poin)

Kategori perencanaan strategis menguji perusahaan dalam mengembangkan sasaran strategis dan program kerja, menguji cara sasaran strategis dan rencana kerja diimplementasikan dan direvisi sesuai kebutuhan perusahaan serta bagaimana mengukur pencapaiannya dari waktu ke waktu.

Kategori Perencanaan Strategis terdiri dari dua sub kategori yaitu:

- a. Pengembangan strategi: Bagaimana mengembangkan strategi? (40 poin)
- b. Implementasi strategi: Bagaimana mengimplementasikan strategi? (45 poin)

3. Fokus pada Pelanggan (85 poin)

Kategori fokus pada pelanggan menguji bagaimana perusahaan meng-*engage* (membuat pelanggan menjadi terikat secara emosional maupun rasional terhadap perusahaan) pelanggannya dan melakukan inovasi produk untuk keberhasilan pasar jangka panjang. Strategi *engagement* tersebut meliputi bagaimana perusahaan mendengarkan suara pelanggannya, membangun hubungan pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk melakukan perbaikan, dan mengidentifikasi peluang inovasi serta menindak lanjutinya.

Kategori Fokus pada Pelanggan terdiri dari dua sub kategori yaitu:

- a. Suara pelanggan: Bagaimana memperoleh informasi dari pelanggan? (45 poin)
- b. *Engagement* / keterikatan pelanggan: Bagaimana membangun keterikatan pelanggan untuk melayani kebutuhan mereka dan bagaimana membangun hubungan dengan pelanggan? (40 poin)

#### 4. Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (90 poin)

Kategori pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan menguji perusahaan dalam menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan meningkatkan kualitas data, informasi, dan aset pengetahuan dan keterikatannya dalam mengelola teknologi informasi. Kategori ini juga menguji perusahaan dalam memanfaatkan dan menindaklanjuti hasil review untuk meningkatkan kinerja.

Kategori Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan terdiri dari dua sub kategori yaitu:

- a. Pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja perusahaan: Bagaimana perusahaan mengukur, menganalisa, dan selanjutnya meningkatkan kinerjanya? (45 poin)
- b. Pengelolaan informasi, pengetahuan, dan teknologi informasi: Bagaimana perusahaan mengelola informasi, pengetahuan organisasi, dan teknologi informasi? (45 poin)

#### 5. Fokus pada Tenaga Kerja (85 poin)

Kategori fokus pada tenaga kerja menguji kemampuan perusahaan dalam menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif serta mencapai kinerja yang tinggi, juga menguji bagaimana perusahaan meng-*engage*, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja dan memanfaatkan seluruh potensinya agar selaras dengan misi, strategi, dan program kerja perusahaan secara menyeluruh.

Kategori Fokus pada Tenaga Kerja terdiri dari dua sub kategori yaitu:

- a. Lingkungan tenaga kerja: Bagaimana membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif dan kondusif? (40 poin)
- b. Keterikatan (*engagement*) tenaga kerja: Bagaimana perusahaan membangun keterikatan (meng-*engage*) tenaga kerja untuk mencapai keberhasilan perusahaan dan individu? (45 poin)

#### 6. Fokus pada Operasi (85 poin)

Kategori fokus pada operasi menguji bagaimana perusahaan mendesain, mengelola, dan meningkatkan sistem dan proses kerja untuk menghasilkan nilai pada pelanggan dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan, juga menguji kesiapan untuk menghadapi keadaan darurat.

Kategori Fokus pada Operasi terdiri dari dua sub kategori yaitu:

- a. Sistem kinerja: Bagaimana mendesain, mengelola, dan memperbaiki sistem kinerja? (45 poin)
- b. Proses kerja: Bagaimana mendesain, mengelola dan memperbaiki proses-proses kerja utama? (40 poin)

7. Hasil (450 poin)

Kategori hasil menguji kinerja dan peningkatan perusahaan di semua bidang utama (hasil produk dan proses, hasil fokus pelanggan, hasil fokus tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola, dan hasil finansial dan pasar). Level kinerja diperiksa terhadap tingkat kinerja pesaing dan perusahaan lain yang strategis.

Kategori Hasil terdiri dari dua sub kategori yaitu:

- a. Hasil produk dan proses: Apa hasil-hasil dari kinerja produk dan efektivitas proses? (110 poin)
- b. Hasil fokus pelanggan: Tunjukkan dan jelaskan hasil-hasil kinerja fokus pelanggan perusahaan) (90 poin)
- c. Hasil fokus pada tenaga kerja: Apa hasil kinerja fokus pada tenaga kerja” (80 poin)
- d. Hasil kepemimpinan dan tata kelola: Apa hasil kepemimpinan senior dan tata kelola di perusahaan? (80 poin)
- e. Hasil-hasil finansial dan pasar: Apa hasil-hasil kinerja finansial dan pasar? (90 poin)

Kerangka kerja *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* atau yang telah diadopsi dan diadaptasi oleh Kementerian BUMN menjadi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul dapat dilihat pada gambar 2.8, sedangkan poin kategori KPKU BUMN dapat dilihat pada tabel 2.2

### **Maksud dan Tujuan**

Maksud:

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul. KPKU juga dapat dijadikan sebagai alat untuk pelaksanaan *self-assessment* BUMN dan pemberian umpan balik kepada masing-masing BUMN. Selain itu, KPKU memiliki tiga peran penting dalam memperkuat daya saing BUMN:

1. Membantu memperbaiki kapabilitas dan kinerja BUMN, baik finansial maupun non finansial
2. Memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi mengenai praktik-praktik terbaik
3. Berfungsi sebagai alat kerja untuk memahami dan mengelola kinerja dan untuk memandu perencanaan serta pembelajaran organisasi



Gambar 2 8 Kerangka Kerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul

(Sumber: Surat Kementerian BUMN Nomor: S-08/S.MBU/2013 perihal Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan KPU pada BUMN)

Tabel 2 2 Poin Kategori KPU BUMN

Kategori	Poin
Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> )	120
Perencanaan Strategis ( <i>Strategic Planning</i> )	85
Fokus pada Pelanggan ( <i>Customer Focused</i> )	85
Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan ( <i>Measurement, Analysis, and Knowledge Management</i> )	90
Fokus pada Tenaga Kerja ( <i>Workforce Focused</i> )	85
Fokus pada Operasi ( <i>Operation Focused</i> )	85
Hasil ( <i>Result</i> )	450
Total	1000

Tujuan:

KPKU didesain untuk menyediakan pendekatan (metode/sistem) terpadu dalam pengelolaan kinerja BUMN yang ditujukan untuk menghasilkan hal-hal sebagai berikut:

1. Penyampaian nilai yang selalu meningkat kepada pelanggan dan kepada pemangku kepentingan lainnya sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan (*company sustainability*)
2. Peningkatan efektivitas dan kapabilitas BUMN secara menyeluruh pembelajaran perusahaan dan individu

### **Kelas Kinerja**

Untuk menentukan kelas kinerja BUMN dari hasil penilaian KPKU BUMN, maka dibutuhkan hasil skor pada waktu penilaian KPKU, rentang skor, dan kelas kinerja. KPKU memiliki rentang skor antara 0-1000 yang merupakan hasil penilaian kinerja perusahaan secara menyeluruh, terdiri dari dimensi proses dan dimensi hasil yang menggambarkan capaian hasil-hasil bisnis melalui proses asesmen. Berikut penjelasan mengenai kelas kinerja dan rentang skor pada KPKU:

1. *World Class Leader* (rentang skor 876 – 1000)

Proses *outstanding*, *full deployment*, kinerja *excellent*, dan sustain, integrasi/analisis *excellent*, pembelajaran dan *best practices* menjadi budaya, dan sebagai *benchmark* nasional dan internasional.

2. *Benchmark Leader* (rentang skor 776 – 875)

Proses selaras, *deployment excellent*, kinerja *good/excellent*, integrasi/analisis/pembelajaran dan *best practices* sebagai strategi manajemen, dan sebagai *benchmark* nasional.

3. *Industry Leader* (rentang skor 676 – 775)

Proses selaras, pada umumnya *deployment* dan kinerja baik, beberapa *outstanding*. Basis integrasi, analisis, pembelajaran, dan *best practices* sudah tampak, dan sebagai *benchmark* industri peraih penghargaan KPKU BUMN.

4. *Emerging Industry Leader* (rentang skor 576 – 675)

Pada umumnya proses sudah sistematis, tidak ada gap signifikan, analisis atas dasar data dan fakta, komitmen dalam pembelajaran, trade kinerja pada umumnya baik di banyak area penting.

5. *Good-Performance* (rentang skor 476 – 575)

Proses sudah efektif, namun di beberapa area masih bervariasi. Diperlukan penekanan pada *deployment*, pencapaian kinerja, integrasi, kontinuitas, dan *learning*.

6. *Early Employment* (rentang skor 376 – 475)

Pada umumnya proses sudah sistematis, namun *deployment* di beberapa area masih variasi, dan baru mulai ada peningkatan *trend* kinerja penting.

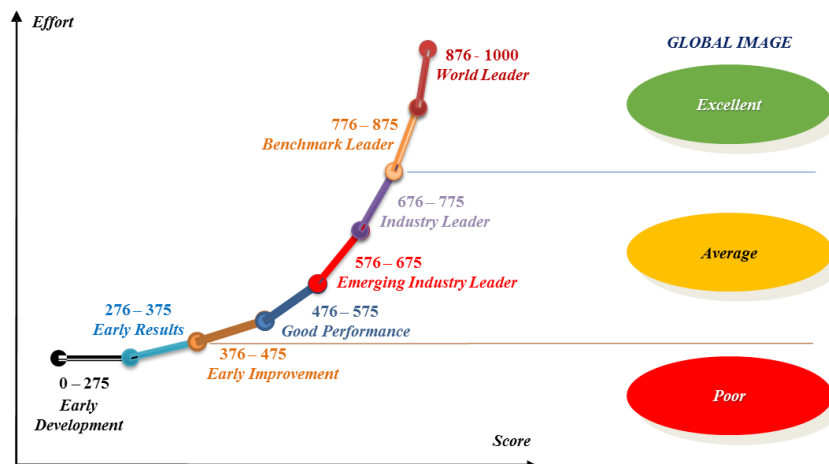
7. *Early Result* (rentang skor 276 – 375)

Baru mulai menata proses yang sistematis, ada *gap* dalam *deployment* proses-proses dan baru mulai menyajikan kinerja selaras dengan proses.

8. *Early Development* (rentang skor 0 – 275)

Baru mulai mengembangkan dan menerapkan proses/prosedur sesuai persyaratan kriteria, dan pada umumnya terdapat *gap* signifikan.

Kelas kinerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN dapat dilihat pada gambar 2.9

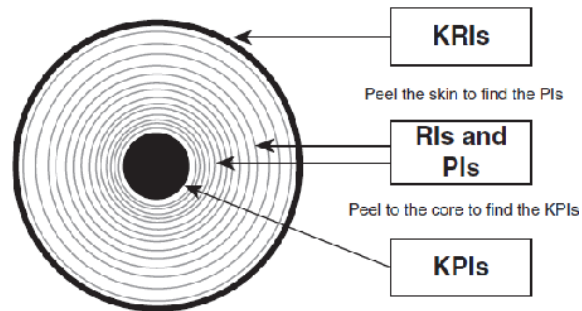


Gambar 2.9 Kelas Kinerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul

### 2.1.5 Key Performance Indicators (KPI)

Terdapat empat tipe ukuran kinerja (Parmenter, 2004) yaitu 1) *Key Result Indicator* (KRI), 2) *Result Indicator* (RI), 3) *Performance Indicator* (PI), dan 4) *Key Performance Indicator* (KPI). *Key Result Indicator* merupakan hasil dari banyak tindakan, memberi gambaran nyata apakah organisasi berjalan ke arah yang benar atau tidak. Namun *Key Result Indicator* tidak memberitahukan apa yang diperlukan untuk meningkatkan hasil tersebut. *Result Indicator* merupakan hasil dari berbagai aktivitas yang diwujudkan dalam bentuk ukuran kinerja finansial.

Pada saat sebuah ukuran diberi tanda mata uang, maka ukuran tersebut telah berubah menjadi *Result Indicator*. *Performance Indicator* berada di bawah *Key Result Indicator* yang dapat membantu tim organisasi untuk menyelaraskan mereka dengan strategi organisasi dan merupakan ukuran non finansial yang menjadi pelengkap KPI. Tipe ukuran kinerja dapat dilihat pada gambar 2.10



Gambar 2 10 Tipe Ukuran Kinerja

(Sumber: Parmenter, 2004)

*Key Performance Indicator* merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objek yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan (Banerjee & Buoti, 2012). Sedangkan menurut Iveta (2012) *Key Performance Indicators* adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi. Terdapat tujuh karakteristik dalam pengimplementasian KPI sebagaimana dijelaskan oleh Parmenter (2004) meliputi:

1. Tidak hanya ditulis dalam ukuran finansial namun juga dengan menggunakan satuan volume (misal jumlah pelatihan dalam satu bulan, tingkat kepuasan pelanggan)
2. Diukur secara berkala dan teratur (misal dinyatakan dalam satuan waktu seperti jam, hari, minggu, bulan, tahun, 24 jam/7 hari, dan sebagainya)
3. Mendapat komitmen dari manajemen puncak dan diterapkan kepada seluruh level pegawai dalam perusahaan
4. Semua anggota organisasi harus memahami pengukuran dan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan
5. Menghubungkan tanggung jawab individu dengan tim
6. Berpengaruh signifikan terhadap pencapaian target perusahaan

7. Berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan

Menurut Parmenter (2004) selain karakteristik juga terdapat landasan keberhasilan penerapan KPI yang terdiri dari:

1. Kerja sama erat antara manajemen puncak dengan seluruh karyawan, pelanggan serta pemasok
2. Pemberian wewenang yang cukup kepada pelaksana yang berhadapan dengan pelanggan
3. Metode pengukuran dan pelaporan yang terintegrasi
4. Pengukuran kinerja harus berkesinambungan dengan strategi yang diterapkan

Indikator dalam kinerja harus dapat membantu memudahkan perusahaan dalam menentukan langkah perbaikan di masa mendatang. Tujuan perusahaan yang dituangkan dalam indikator kinerja harus dijadikan salah satu *tool* efektif yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis secara realistis dan konsisten yang disebut juga dengan istilah *SMART goal* (George, T.D., 1981). *SMART* merupakan singkatan dari lima prinsip dalam penetapan tujuan, yaitu 1) *Specific*, 2) *Measurable*, 3) *Achievable*, 4) *Relevant*, 5) *Time-based*. Dengan menetapkan target yang *SMART*, maka tujuan perusahaan dapat lebih mudah dicapai. Berikut tahapan-tahapan dalam menyusun *SMART goal*:

1. Membuat tujuan yang spesifik

Target yang dibuat harus spesifik, tidak boleh ambigu, dan dipaparkan dengan bahasa yang lugas. Saat menetapkan tujuan, pastikan bisa menjawab pertanyaan 6W ini: 1) *Who* (siapa yang terlibat?), 2) *What* (target apa yang ingin dicapai?), 3) *Where* (dimana target ini akan dicapai? -identifikasi lokasi-), 4) *When* (kapan target ini akan dicapai? -tentukan tenggat waktu), 5) *Which* (persyaratan dan hambatan apa saja yang akan muncul dalam proses? -identifikasi hal tersebut-), 6) *Why* (mengapa menetapkan tujuan ini? Tuliskan alasan dan manfaat jika berhasil mencapai target).

2. Memiliki kriteria untuk mengukur progres

Tahap selanjutnya adalah mengukur progres (kemajuan) dari tindakan yang sudah dilakukan. Kemajuan akan membantu tim untuk tetap berada dalam jalur yang benar, menepati tenggat waktu, dan merasakan semangat dan *euforia* ketika memperoleh hasil yang menggembirakan di setiap pencapaian yang membawa



mereka lebih dekat kepada tujuan. Progres dapat diukur dengan dua hal: 1) Menanyakan pertanyaan *how* -berapa banyak dan bagaimana kita mengetahui bahwa target tersebut telah tercapai, 2) Membuat *daily reminder* untuk menilai dan memastikan progres, membuat jurnal harian untuk menuliskan hal-hal penting yang terjadi dalam proses mencapai target. Sehingga bisa diketahui sudah seberapa dekat dengan target.

### 3. Menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai

Target yang ditentukan harus realistis dan dapat dicapai (*attainable*). Target tidak boleh dibuat terlalu mudah (untuk kinerja standar tim anda) tapi juga tidak boleh terlalu sulit sehingga terasa mustahil untuk dicapai. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan untuk membuat target mudah tercapai: 1) Menilai apakah tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dengan mengukurnya dari beban kerja tim, pengetahuan dan kemampuan tim atau dari sumber daya lain yang mendukung. Jika tidak, maka bisa ditetapkan tujuan lain yang bisa dicapai di masa sekarang, 2) Memastikan dalam diri apakah sudah berkomitmen untuk mencapai tujuan ini, ataukah ada target lain yang lebih ingin dicapai lebih dulu.

### 4. Membuat tujuan yang relevan

Sebuah target yang mendukung atau selaras dengan target-target lainnya akan dianggap sebagai target yang relevan. Sebuah target yang relevan akan memberikan jawaban ‘ya’ untuk semua pertanyaan ini: 1) Apakah target ini layak diperjuangkan? 2) Apakah target ini ada di waktu yang tepat? 3) Apakah target ini sesuai dengan kebutuhan dan target yang lain? 4) Apakah Anda orang yang tepat untuk mengejar target ini?

### 5. Menetapkan tenggat waktu

Target dengan tenggat waktu akan menjadi suatu urgensi tersendiri. Target dengan tenggat waktu akan menjawab pertanyaan berikut: 1) Kapan? 2) Apa yang bisa saya lakukan (selesaikan) dalam 6 bulan dari sekarang? 3) Apa yang bisa saya lakukan (selesaikan) dalam 6 minggu dari sekarang? 4) Apa yang bisa saya lakukan (selesaikan) hari ini?

Kelima prinsip dalam perumusan *Key Performance Indicator* di atas harus dipenuhi agar memudahkan dalam pengimplementasian dan pengukuran KPI di masa mendatang.

### 2.1.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Menurut Thomas L. Saaty (1980), *Analytical Hierarchy Process* merupakan prosedur terstruktur dan sistematis yang digunakan untuk menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah. Hierarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi-level dimana level pertama adalah tujuan, diikuti oleh faktor kriteria, sub kriteria dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. AHP memiliki prinsip pokok *comparative judgement* dalam penyusunan hierarki, dilakukan dengan menentukan prioritas berdasarkan bobot tiap-tiap elemen serta konsistensi logis para responden dalam menentukan prioritas elemen.

#### Tahapan Analytical Hierarchy Process

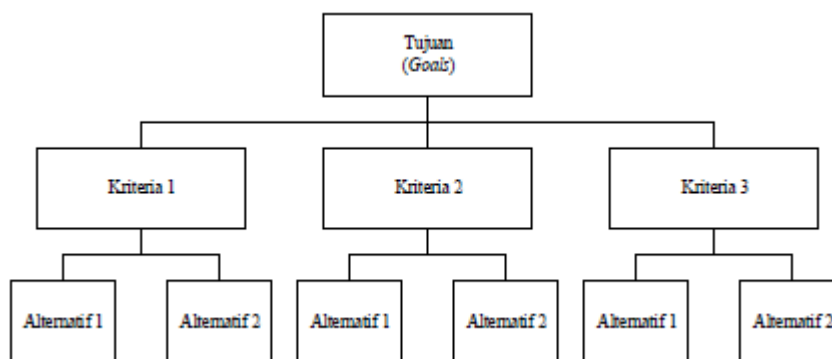
Menurut Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani (1998) terdapat beberapa tahapan dalam melakukan *Analytical Hierarchy Process*, yaitu:

##### 1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi

Tahap ini menjelaskan masalah yang akan diselesaikan secara jelas, detail, dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kemudian ditentukan solusi yang mungkin sesuai. Pasangan masalah dan solusi yang ditentukan bisa lebih dari satu, kemudian akan dikembangkan pada tahap selanjutnya.

##### 2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama

Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas, kemudian dilanjutkan dengan menyusun hierarki level di bawahnya dengan kriteria-kriteria yang sesuai dengan hierarki di atasnya. Hierarki diteruskan pada level-level di bawahnya (sub kriteria, jika diperlukan), seperti terlihat pada gambar 2.11



Gambar 2.11 Struktur Hierarki

(Sumber: Saaty, T.L., 1980)

### 3. Membuat matriks perbandingan berpasangan

Matriks perbandingan berpasangan yang dibuat harus menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgement* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hierarki misalnya A dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya  $B_1, B_2, B_3$ . Hasil dari perbandingan berpasangan tersebut akan dimodelkan dalam bentuk matriks A yang berukuran  $n \times n$ . Bentuk model matriks disajikan dalam tabel 2.12

C	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$A_1$	1	$a_{12}$	...	$a_{1n}$
$A_2$	$a_{21}$	1	...	$a_{2n}$
...	...	...	...	...
$A_n$	$a_{n1}$	$A_{n2}$	...	1

Tabel 2.3 Matriks Perbandingan Berpasangan

(Sumber: Thomas L. Saaty, 1980)

### 4. Melakukan perbandingan berpasangan

Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai dengan 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti

dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antara elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan-perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat pada tabel 2.4

Tabel 2 4 Skala Kepentingan Relatif

Skala	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen <i>sama penting</i>	Kedua elemen memiliki pengaruh yang <i>sama</i>
3	Elemen yang satu <i>sedikit lebih penting</i> daripada elemen yang lain	Penilaian <i>sedikit lebih memihak</i> pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Elemen yang satu <i>lebih penting</i> daripada elemen yang lain	Penilaian <i>sangat memihak</i> pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
7	Elemen yang satu <i>jelas sangat penting</i> daripada elemen yang lain	Salah satu elemen <i>sangat berpengaruh</i> dan dominasinya tampak secara nyata
9	Elemen yang satu <i>mutlak sangat penting</i> daripada elemen yang lain	Bukti bahwa salah satu elemen <i>sangat penting</i> daripada pasangannya adalah sangat jelas
2, 4, 6, 8	<i>Nilai tengah</i> di antara dua perbandingan yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan di antara kedua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Jika elemen x mempunyai salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen y maka elemen y mempunyai nilai kebalikan dibandingkan dengan elemen x	

Sumber: Saaty, 1980

## 5. Memeriksa konsistensi hierarki

*Analytical Hierarchy Process* menghitung rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Rasio konsistensi menunjukkan tingkat konsistensi dalam pengambilan keputusan saat melakukan perbandingan berpasangan. Jika nilai *Consistency Ratio* adalah kurang dari sama dengan 0,10 maka hal tersebut mengindikasikan bahwa perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh pihak pengambil keputusan dapat dikatakan konsisten. Akan tetapi, jika nilai *Consistency Ratio* lebih besar dari 0,10 maka hal tersebut menunjukkan bahwa pengambil keputusan harus mempertimbangkan kembali atau mengevaluasi kembali penilaian dalam melakukan perbandingan berpasangan.

Sebagai salah satu metode dalam proses pengambilan keputusan, AHP memiliki kelebihan dan kelemahan sebagai berikut:

Kelebihan AHP:

### a. Kesatuan (*Unity*)

AHP membuat masalah yang pada awalnya dirasa sangat luas menjadi suatu model yang sistematis dan mudah dipahami.

b. Kompleksitas (*Complexity*)

AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

c. Saling Ketergantungan (*Inter Dependence*)

AHP dapat menyelesaikan masalah dengan elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linear.

d. Struktur Hierarki (*Hierarchy Structuring*)

AHP dapat menguraikan masalah multi faktor dan multi kriteria ke dalam model hierarki yang terstruktur dari tingkat tertinggi ke tingkat terendah sehingga memudahkan penyelesaian masalah serta pengambilan keputusan.

Kelemahan AHP:

- a. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subjektivitas sang ahli, selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang tidak tepat.
- b. Model AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

## 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan agar peneliti mampu menganalisis dan melakukan sintesis penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah peta penelitian yang memberikan gambaran secara jelas mengenai posisi dan kontribusi penelitian yang dilakukan saat ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard*, *Malcolm Baldrige Criteria* serta *Analytical Hierarchy Process* sebagaimana yang dijelaskan pada tabel 2.5, sedangkan peta penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.6

Tabel 2.6 menunjukkan bahwa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya masih sebatas pada:

1. Pengembangan sistem pengelolaan perusahaan berbasis KPKU BUMN dan melakukan pembobotan kategori menggunakan metode AHP
2. Integrasi *Balanced Scorecard* dengan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul untuk menciptakan sistem penilaian kinerja unggul

3. *Cascading KPI* pada *Balanced Scorecard*
4. Penggunaan *Analytical Hierarchy Process* untuk melakukan pembobotan pada beberapa kriteria (*Critical Success Factors*)
5. Integrasi *Business Model Canvas* dengan *Balanced Scorecard*

Tabel 2 5 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Metode	Hasil
1	Eka Rahayu Estuningsari, Nasir Widha Setyanto, dan Remba Yanuar Efranto	Penelitian ini menggunakan metode KPKU dengan langkah: 1. Studi lapangan 2. Studi literatur 3. Identifikasi masalah 4. Rumusan masalah 5. Penentuan tujuan penelitian 6. Pengumpulan data 7. Pengolahan data 8. Analisis Pembahasan 9. Rekomendasi perbaikan 10. Kesimpulan dan Saran	1. Hasil pengukuran kinerja menggunakan metode pada Perum Jasa Tirta I Malang dengan persentase pencapaian secara keseluruhan sebesar 70,18% 2. Hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan KPKU 6 kategori antara lain: a. Hasil persentase nilai Kategori Kepemimpinan sebesar 94,96% b. Hasil persentase nilai Kategori Perencanaan Strategis sebesar 70,46% c. Hasil persentase nilai Kategori Fokus pada Pelanggan sebesar 63,15% d. Hasil persentase nilai Kategori Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan sebesar 70,46% e. Hasil persentase nilai Kategori Fokus pada Tenaga Kerja sebesar 67,08% f. Hasil persentase nilai Kategori Fokus pada Operasi sebesar 52,56%
2	Mochammad Kharis & Suparno	Penelitian ini dirancang dengan tujuh tahapan penelitian secara terstruktur dan sistematis, yaitu: 1. Penelitian awal 2. Penyusunan desain integrasi Balanced Scorecard dan Malcolm Baldrige Criteria 3. penyusunan Strategy Maps berbasis Malcolm Baldrige Criteria 4. Perumusan Key Performance Indicator berbasis Malcolm Badrige Criteria 5. Pembobotan pada masing-masing Key Performance Indicator (KPI) dengan menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP) 6. Membuat polarisasi pada Key Performance Indicator (KPI) 7. Membuat Traffic Light System pada Key Performance Indicator (PI)	1. Secara konseptual terdapat keselarasan antara Balanced Scorecard Method dan Malcolm Baldrige Criteria dan masing-masing mempunyai keunggulan yang saling melengkapi 2. Malcolm Baldrige Criteria mempunyai kriteria proses yang sangat komprehensif, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam merumuskan sekaligus menerjemahkan sasaran strategi perusahaan yang digambarkan dalam strategy maps perusahaan 3. Malcolm Baldrige Criteria dapat digunakan sebagai dasar perumusan dan penetapan Key Performance Indicator (KPI) dalam framework Balanced Scorecard Method 4. Rancangan Integrated Performance Management System (IPMS) menghasilkan Key Performance Indicators (KPI) yang fokus pada tujuan utama perusahaan dan mengarah pada pencapaian kinerja ekselen
3	Teguh Saputro, Patdono Suwignjo, dan Syarif Hanum	Menggunakan metode <i>cascading KPI</i> pada perspektif BSC dengan tahapan sebagai berikut: 1. Identifikasi KPI di tingkat perusahaan 2. Merancang kerangka <i>cascading KPI</i> 3. Mengevaluasi KPI seluruh dinas 4. Memvalidasi hasil evaluasi	1. Sebuah kerangka <i>cascading KPI</i> telah dirancang berdasarkan <i>deployment</i> dari KPI di unit tingkat atas dan berdasarkan <i>stakeholders requirement</i> 2. Berdasarkan hasil evaluasi secara keseluruhan, semua dinas di PT GMF AA sudah memiliki KPI yang sudah selaras dengan KPI di tingkat perusahaan berdasarkan <i>deployment KPI</i> dari tingkat perusahaan 3. Selain KPI berdasarkan <i>cascading</i> dari tingkat perusahaan, seluruh dinas di PT GMF AA juga memiliki KPI hasil <i>deployment</i> dari <i>stakeholder requirement</i> 4. Hasil evaluasi berdasarkan <i>cascading KPI</i> PT GMF AA ke dinas-dinas, menunjukkan bahwa sebanyak 10 dinas masih menggunakan KPI yang seharusnya tidak ada tetapi digunakan sebagai indikator kinerjanya 5. Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa masih ada KPI yang seharusnya digunakan oleh dinas, tetapi belum digunakan

Tabel 2 6 Kajian Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Peneliti	Metode	Hasil
4	Alfiyatul Mubarakah	<p>Menggunakan metode CIMOSA (Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture), Critical Success Factors, dan Analytical Hierarchy Process dengan langkah-langkah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. identifikasi masalah pada bank sampah di Surabaya</li> <li>2. Studi literatur dan studi lapangan</li> <li>3. Pengumpulan data</li> <li>4. Penetapan kriteria pada AHP</li> <li>5. Perancangan kuesioner</li> <li>6. Penyebaran kuesioner untuk menentukan pembobotan</li> <li>7. Penentuan Critical Success Factors pada bank sampah</li> <li>8. Simpulan dan saran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada bank sampah Pitoe terdapat 5 kriteria dan juga 14 sub-kriteria. Kelima kriteria tersebut adalah kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi stakeholder. Sub-kriteria tersebut adalah service quality, peningkatan jumlah nasabah, peningkatan jumlah profit, likuiditas bank sampah, dapat menerima segala macam sampah, kerja sama dengan pihak lain dalam bidang masyarakat, pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah, hubungan baik dengan masyarakat, kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat, hospitality karyawan, dukungan pihak pemerintah pada bank sampah, keterlibatan pemerintah sebagai narasumber dan tingkat partisipasi aktif masyarakat.</li> <li>2. Critical Success Factors (CSF) pada bank Sampah Pitoe dilihat dari setiap perspektif secara berturut-turut adalah kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat dengan bobot 0,154, tingkat partisipasi aktif masyarakat dengan bobot 0,122, cara pengelolaan sampah dengan bobot 0,120, kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah dengan nilai 0,064 dan yang terakhir adalah peningkatan jumlah profit dengan nilai bobot 0,040.</li> </ol>
5	Sabrina Galih Pratiwi	<p>Menggunakan metode Blue Ocean Strategy dan redesain Business Model Canvas menuju sistem manajemen kinerja Balanced Scorecard dengan langkah-langkah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi potensi penelitian dengan hasil permasalahan BMC eksisting dan penerapan transformasi BMC menuju sistem manajemen kinerja berbasis BSC</li> <li>2. Redesain BMC melalui Expert Judgement dengan metode Blue Ocean Strategy (BOS)</li> <li>3. Translate BMC into Action dengan hasil perspektif strategy map dalam framework BSC beserta sasaran strategis</li> <li>4. Identifikasi Key Performance Indicator (KPI) dengan hasil KPI masing-masing sasaran strategis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdasarkan hasil analisis BOS melalui expert judgement, didapatkan BMC redesain PT Boma Bisma Indra (Persero). BMC redesain ini dikategorikan ke dalam BMC resource driven</li> <li>2. PT Boma Bisma Indra (Persero) perlu memiliki pengukuran kinerja untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi terkait kinerja perusahaan dalam mencapai visi. Perancangan pengukuran kinerja PT BBI menghasilkan 13 sasaran strategis dengan rincian yakni 2 sasaran strategis keuangan, 3 sasaran strategis pelanggan, 5 sasaran strategis internal bisnis proses, dan 3 sasaran strategis pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil tersebut merupakan terjemahan dari BMC redesain. Dari sasaran strategis tersebut didapatkan 17 KPI yang terdiri dari 2 KPI perspektif financial, 6 KPI perspektif customer, 6 KPI perspektif internal business process, dan 3 KPI perspektif learning and growth.</li> </ol>
6	Lintang Kusuma Dewi	<p>Menggunakan metode SEM-PLS (Structural Equation Model-Partial Least Square) dalam melakukan integrasi BMC menuju BSC. Penelitian ini dilakukan dalam langkah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tahap identifikasi dan perumusan masalah <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Literature Review</li> <li>b. Identifikasi permasalahan perusahaan</li> </ol> </li> <li>2. Tahap pengumpulan data <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Data sekunder perusahaan</li> <li>b. Wawancara dengan expert</li> </ol> </li> <li>3. Tahap analisis <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Translate BMC ke BSC: Perancangan SO, KPI, target dan validasi SO</li> <li>b. Penentuan bobot perspektif BSC dan rancangan program</li> </ol> </li> <li>4. Kesimpulan dan saran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perancangan BSC disusun dengan menerjemahkan BMC eksisting dan berdasarkan empat perspektif BSC dengan rincian pada perspektif financial blok BMC yang digunakan yakni revenue stream dan cost structure, pada perspektif customer blok BMC yang digunakan yakni value proposition dan customer relationship, pada perspektif internal business process blok BMC yang digunakan yakni key activities, revenue stream, cost structure, dan key partner, sedangkan pada perspektif learning and growth blok BMC yang digunakan yakni key resources dan cost structure. Model tersebut dapat digunakan baik perusahaan maupun usaha menengah dengan syarat pelaku usaha harus memahami terkait pengukuran kinerja</li> <li>2. PT BBI mengalami masalah perusahaan mengenai ketersediaan modal, adanya utang, dan kebutuhan SDM. Terkait dengan hal tersebut PT BBI perlu memiliki pengukuran kinerja untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi terkait kinerja perusahaan dalam mencapai visi. Perancangan pengukuran kinerja untuk PT BBI menghasilkan 13 strategi objektif dengan rincian yakni 3 SO keuangan, 2 SO pelanggan, 5 SO internal bisnis proses, dan 3 SO pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil tersebut merupakan terjemahan dari bisnis model (BMC) eksisting PT BBI. Dari SO tersebut didapatkan pula 13 KPI yang terdiri dari 3 KPI perspektif financial, 2 KPI perspektif customer, 5 KPI perspektif internal business process, dan 3 KPI perspektif learning &amp; growth.</li> </ol>

Tabel 2 7 Peta Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Metode yang digunakan					
		BMC	BSC	MBC	KPKU	AHP	Cascading
1	Eka Rahayu Estuningsari, Nasir Widha Setyanto, dan Remba Yanuar Efranto				✓	✓	
2	Mochammad Kharis & Suparno		✓	✓	✓	✓	
3	Teguh Saputro, Patdono Suwignjo, dan Syarif Hanum						✓
4	Alfiyatul Mubarakah					✓	
5	Sabrina Galih Pratiwi	✓	✓				
6	Lintang Kusuma Dewi	✓	✓				

Pada penelitian sebelumnya belum pernah dilakukan pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul yang menggunakan basis *Balanced Scorecard* eksisting. Kemudian pada penelitian sebelumnya juga belum pernah dilakukan *cascading* terhadap Indikator Kinerja Korporat dengan landasan KPKU beserta pembuatan *Traffic Light System* sebagai *Dashboard Performance Review*. Penelitian ini mempunyai keselarasan dan keunggulan untuk melengkapi penelitian yang telah ada sebelumnya dalam upaya mewujudkan sistem pengukuran kinerja komprehensif untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mentransformasi sistem pengukuran kinerja berbasis BSC ke dalam sistem pengukuran kinerja berbasis KPKU BUMN yang mengadopsi dan mengadaptasi *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* sesuai ketentuan Kementerian BUMN sejak tahun 2013. *Malcolm Baldrige Criteria* memiliki 11 nilai inti sebagaimana dalam tabel 2.7

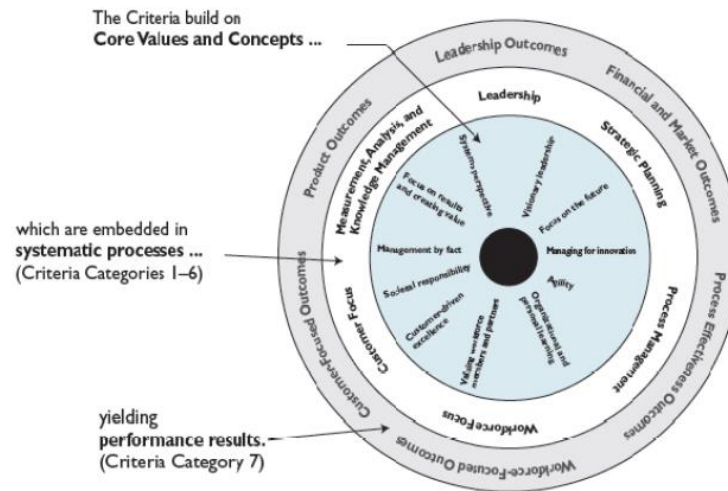
Tabel 2 8 Nilai Inti dan Konsep *Malcolm Baldrige Criteria*

<b>Nilai Inti dan Konsep <i>Baldrige</i></b> <i>Baldrige Core Values and Concepts</i>	
Kepemimpinan yang Visioner <i>Visionary Leadership</i>	Pengelolaan Inovasi <i>Managing for Innovation</i>
Keunggulan yang digerakkan pelanggan <i>Customer-Driven Excellence</i>	Manajemen berdasarkan Fakta <i>Management by Fact</i>
Pembelajaran Organisasi dan Individu <i>Organizational and Personal Learning</i>	Tanggung Jawab Kemasyarakatan <i>Social Responsibility</i>
Penghormatan Tenaga Kerja dan Mitra <i>Valuing Employees and Partners</i>	Fokus pada Hasil dan Penciptaan Nilai <i>Focus on Results and Creating Value</i>
Kecekatan <i>Agility</i>	Perspektif Kesisteman <i>Systems Perspective</i>
Fokus pada Masa Depan <i>Focus on the Future</i>	

Sumber: Blazey (2006)



Ilustrasi nilai inti dan konsep *Baldrige* dapat dilihat pada gambar 2.12



Gambar 2 12 Baldrige Core Values and Concept

(Sumber: Kharis, M., 2013)

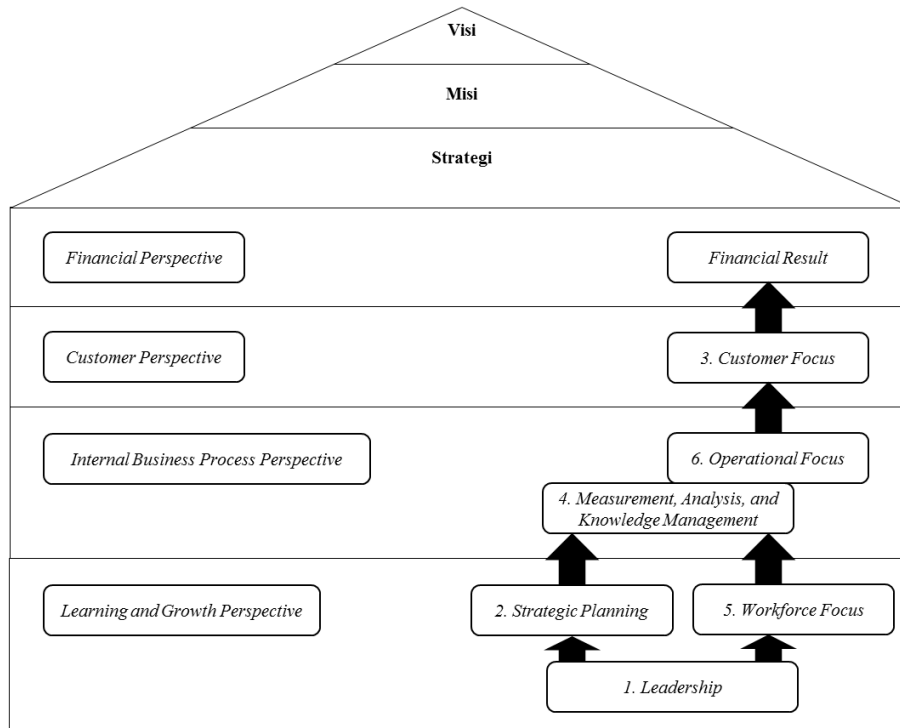
Agar *Strategic Objectives* dari *Balanced Scorecard* dapat dipetakan dengan baik ke dalam kategori hasil *Malcolm Baldrige Criteria* maka diperlukan adanya teori penyelarasan antar keduanya. Tabel 2.8 memuat hasil penyelarasan *Malcolm Baldrige Criteria* dan *Balanced Scorecard*.

Tabel 2 9 Penyelarasan Baldrige dan Balanced Scorecard

Kategori Hasil Baldrige	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>
<i>Baldrige Result Category</i>	<i>Balanced Scorecard Perspective</i>
Hasil Fokus Pelanggan	Pelanggan
<i>Customer-Focused Outcomes</i>	<i>Customer</i>
Hasil Produk dan Layanan	Nilai Produk dan Nilai Layanan Pelanggan (bagian dari Pelanggan)
<i>Product and Service Outcomes</i>	<i>Customer-Value Product and Service Features (part of Customer)</i>
Hasil Keuangan dan Pasar	Keuangan
<i>Financial and Market Outcomes</i>	<i>Financial</i>
Hasil Sumber Daya Manusia	Pembelajaran dan Pertumbuhan
<i>Human Resource Outcomes</i>	<i>Learning and Growth</i>
Hasil Efektivitas Organisasi	Proses Bisnis Internal
<i>Organizational Effectiveness Outcomes</i>	<i>Internal Business Process</i>
Hasil Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	Tidak secara khusus diteliti namun mungkin merupakan bagian dari hasil proses bisnis internal
<i>Governance and Social Responsibility Outcomes</i>	<i>Not specifically examined but may be a part of internal business process results</i>

Sumber: Blazey (2006)

Berdasarkan konsep penyelarasan tersebut maka kerangka pemikiran pemetaan perspektif *Balanced Scorecard* ke dalam kategori *Malcolm Baldrige Criteria* adalah seperti pada gambar 2.13



Gambar 2.13 Kerangka Pemikiran Pemetaan Perspektif BSC ke dalam Kategori KPKU

Sumber: Blazey (2006)

Kerangka pemikiran di atas memberikan gambaran mengenai konsep dasar penyelarasan perspektif *Balanced Scorecard* dengan kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* yang pada tahap selanjutnya akan digunakan sebagai acuan dalam memetakan *Strategic Objectives* BSC eksisting PT BBI ke dalam model pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN PT BBI. Perspektif keuangan akan diselaraskan dengan kategori hasil. Perspektif pelanggan akan diselaraskan dengan kategori fokus pelanggan. Perspektif proses bisnis internal akan diselaraskan dengan pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan serta fokus operasi. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diselaraskan dengan kategori kepemimpinan, perencanaan strategis, dan fokus tenaga kerja.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan serta metode yang digunakan dalam pengerjaan penelitian. Secara keseluruhan, tahapan dan detail pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada bagan alir penelitian, sedangkan teknis penelitian dijelaskan pada bagian lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, jenis data yang digunakan dan teknik pengumpulan data, teknik pemilihan sampel sebagai sasaran penelitian, serta teknik pengolahan data.

#### **3.1 Metode dan Tahapan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus pada PT Boma Bisma Indra (Persero). Terdapat enam tahapan dalam penelitian ini. Tahap yang pertama adalah identifikasi potensi penelitian. Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi permasalahan restrukturisasi perusahaan dan pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul dalam pengelolaan perusahaan melalui penyelarasan *Balanced Scorecard* eksisting PT BBI. Selain itu juga akan dicari tahu mengenai urgensi PT BBI untuk menerapkan transformasi BSC menuju KPKU BUMN. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa penelitian yang baik adalah penelitian yang berangkat dari sebuah permasalahan nyata dari perusahaan. Dengan diadakannya penelitian ini maka diharapkan masalah restrukturisasi yang menjadi fokus PT BBI pada tahun 2017 ini dapat menemukan jalan keluar yang terbaik. Metode yang diterapkan pada tahap ini adalah studi literatur mengenai profil perusahaan meliputi visi, misi, tujuan, strategi, tata nilai, sasaran strategi, *critical success factor*, bidang usaha/kegiatan usaha, struktur organisasi, dan BSC eksisting serta studi lapangan mengenai penerapan BSC eksisting dan sistem pengukuran kinerja korporat.

Tahap yang kedua adalah penyelarasan perspektif BSC dan kategori KPKU. Tahapan ini terdiri dari identifikasi perspektif BSC, identifikasi kategori KPKU, menyelaraskan nilai BSC dan KPKU, merancang kerangka pemikiran pemetaan BSC dalam KPKU, merancang keterkaitan kategori hasil dan proses KPKU, menyusun matriks identifikasi *Strategic Objectives* BSC, dan menyusun matriks identifikasi KPI. Metode yang diterapkan pada tahap ini adalah studi literatur data sekunder dari perusahaan mengenai BSC eksisting PT BBI, RJPP tahun 2017-2021

serta RKAP tahun 2017 dan 2018, serta wawancara semi-terstruktur dengan ahli mengenai penyelarasan SO BSC dan kategori hasil KPKU.

Tahap yang ketiga adalah perumusan KPI Korporat berdasarkan KPKU BUMN. Tahapan ini terdiri dari merumuskan KPI korporat berdasarkan KPKU BUMN, membuat kamus KPI korporat dan formulir isian KPI korporat. Metode yang diterapkan pada tahap ini adalah studi literatur mengenai visi dan misi perusahaan, sasaran strategi, strategi, *critical success factor*, SO dalam BSC eksisting, dan target spesifik kementerian BUMN, serta wawancara semi terstruktur dengan ahli untuk menentukan KPI, membobotkan KPI, menentukan target KPI, dan membuat kamus KPI korporat.

Tahap yang keempat adalah *cascading* KPI Korporat. Tahapan ini terdiri dari melakukan *cascading* terhadap KPI korporat yang pada penelitian ini dibatasi yaitu pada indikator "Peningkatan Kompetensi Pegawai" dan pembuatan *job description* pegawai. Metode yang diterapkan pada tahap ini adalah *benchmarking* dengan perusahaan sejenis yaitu PT Barata Indonesia (Persero) dan studi literatur mengenai kamus kompetensi *Spencer*.

Tahap yang kelima adalah *Analytical Hierarchy Process*. Tahapan ini terdiri dari melakukan pembobotan terhadap indikator turunan dari "Peningkatan Kompetensi Pegawai". Metode yang diterapkan pada tahap ini adalah merancang kuesioner AHP dan penyebaran kuesioner kepada ahli serta melakukan pembobotan kriteria dan sub kriteria menggunakan software *Expert Choice*.

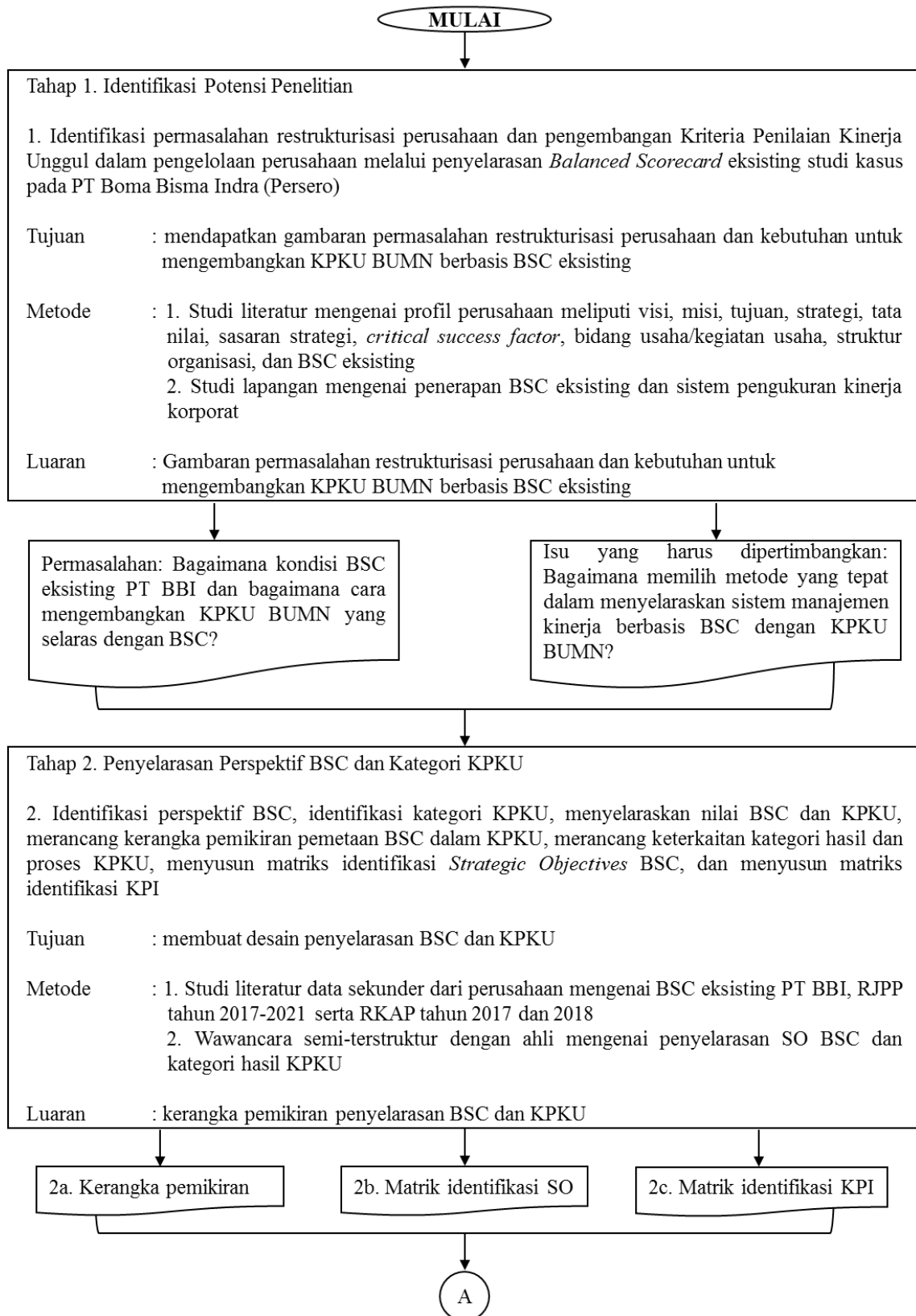
Tahap yang keenam adalah Perumusan *Traffic Light System*. Tahapan ini terdiri dari merumuskan *Traffic Light System* pencapaian KPI dalam tahun berjalan. Metode yang diterapkan pada tahap ini adalah studi literatur mengenai konsep perhitungan TLS serta studi literatur mengenai strategi pencapaian target perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja yang telah tersusun secara sistematis, menyentuh level paling bawah dari sebuah tataran kinerja perusahaan namun tetap berkorelasi dengan ketercapaian visi misi perusahaan benar-benar dapat membantu perusahaan dalam memantau dan meningkatkan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja yang terimplementasi secara tepat dapat memudahkan perusahaan untuk bergerak maju,

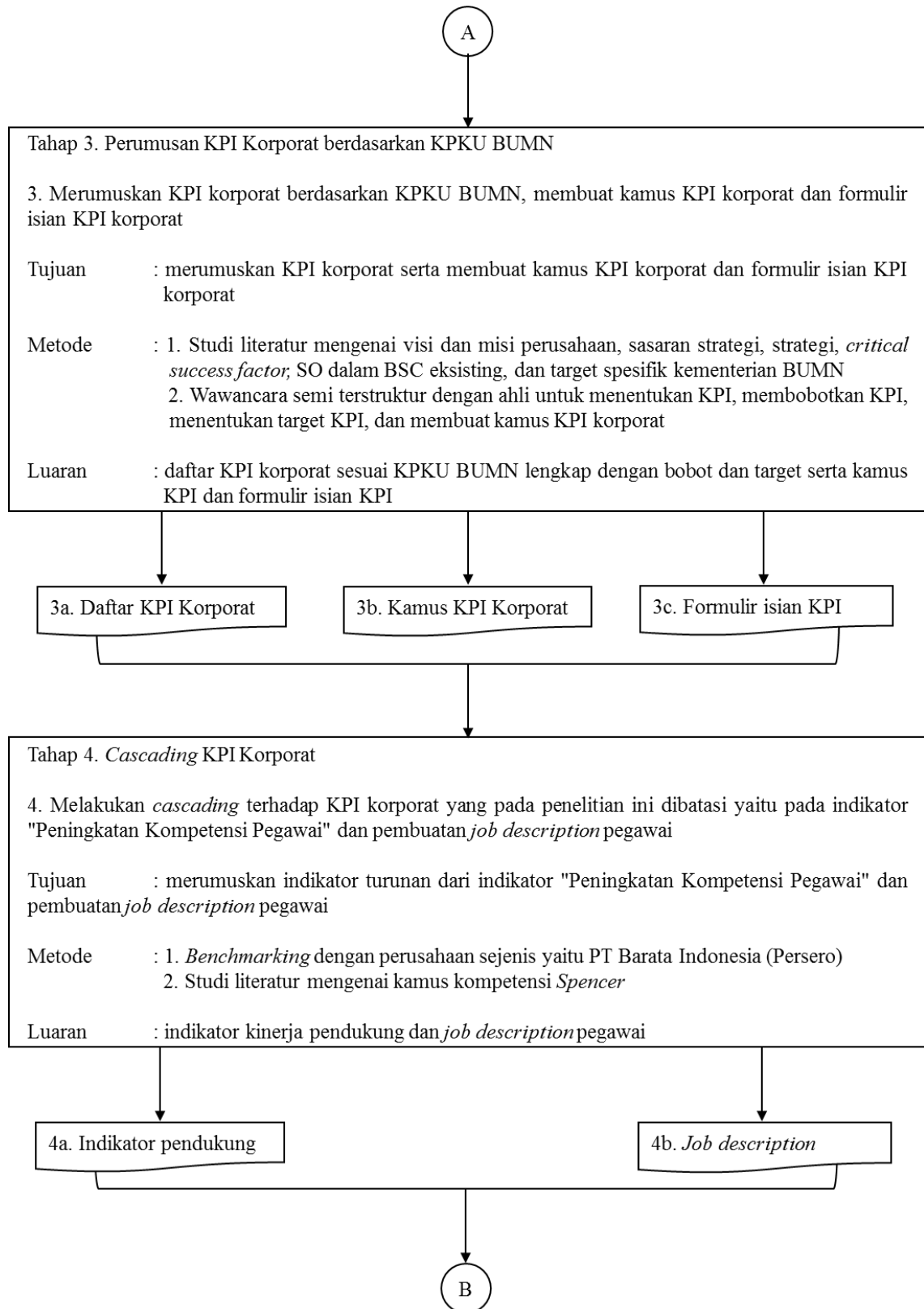
merencanakan langkah-langkah strategis serta pandangan yang visioner untuk perbaikan perusahaan di masa mendatang.

### **3.2 Bagan Alir Penelitian (*Flowchart*)**

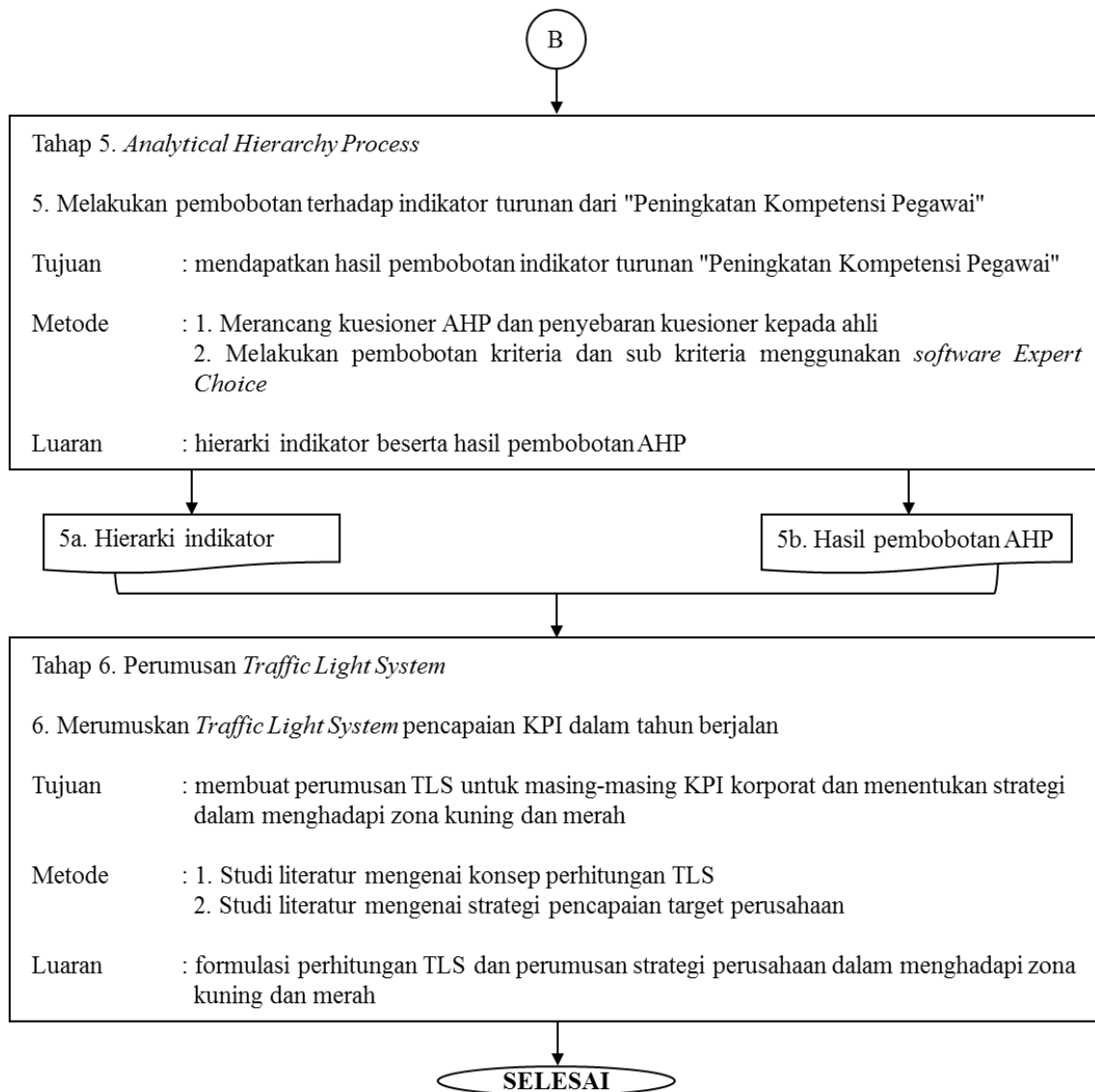
Terdapat enam tahapan dalam penelitian ini. Tahap yang pertama adalah identifikasi potensi penelitian. Identifikasi permasalahan restrukturisasi perusahaan dan pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul dalam pengelolaan perusahaan melalui penyelarasan *Balanced Scorecard* eksisting PT BBI. Tahap yang kedua adalah penyelarasan perspektif BSC dan kategori KPKU. Identifikasi perspektif BSC, identifikasi kategori KPKU, menyelaraskan nilai BSC dan KPKU, merancang kerangka pemikiran pemetaan BSC dalam KPKU, merancang keterkaitan kategori hasil dan proses KPKU, menyusun matriks identifikasi *Strategic Objectives* BSC, dan menyusun matriks identifikasi KPI. Tahap yang ketiga adalah perumusan KPI korporat berdasarkan KPKU BUMN. Merumuskan KPI korporat berdasarkan KPKU BUMN, membuat kamus KPI korporat dan formulir isian KPI korporat. Tahap yang keempat adalah *cascading* KPI korporat. Melakukan *cascading* terhadap KPI korporat yang pada penelitian ini dibatasi yaitu pada indikator "Peningkatan Kompetensi Pegawai" dan pembuatan *job description* pegawai. Tahap yang kelima adalah *Analytical Hierarchy Process*. Melakukan pembobotan terhadap indikator turunan dari "Peningkatan Kompetensi Pegawai". Tahap yang keenam adalah perumusan *Traffic Light System*. Merumuskan *Traffic Light System* pencapaian KPI dalam tahun berjalan. Secara lebih jelasnya, tahapan penelitian dapat dilihat pada bagan alir penelitian yang terdapat pada gambar 3.1



Gambar 3 1 Bagan Alir Penelitian



Gambar 3 2 Bagan Alir Penelitian (lanjutan)



Gambar 3.3 Bagan Alir Penelitian (lanjutan)

### 3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus pada salah satu perusahaan manufaktur yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Boma Bisma Indra (Persero). Perusahaan ini beralamat di Jalan K.H.M Mansyur No. 229 Surabaya, 60162. Dalam mengerjakan penelitian ini, tahap identifikasi hingga analisis data dilakukan dalam serangkaian program magang kerja sama PT BBI dengan ITS. Waktu penelitian berlangsung dari bulan September hingga November 2017 dengan rincian seperti pada tabel 3.1



	September		Oktober				November				Desember	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Identifikasi Masalah												
Studi Literatur												
Identifikasi Metode Penelitian												
Seminar Proposal												
Persiapan Instrumen Penelitian												
Pengumpulan Data												
Pengolahan Data												
Finalisasi Laporan												
Seminar Hasil												

Tabel 3 1 Timeline Penelitian

### 3.4 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja dari pelaksanaan penelitian yang berisi rincian prosedur yang penting untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menyusun dan/atau memecahkan masalah penelitian (Malhotra, 2009:88). Desain penelitian akan membantu peneliti menentukan rincian-rincian aspek praktis dalam memecahkan permasalahan penelitian. Jenis penelitian yang akan dilaksanakan adalah penelitian eksploratif, yaitu jenis rancangan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan wawasan dan pemahaman terhadap situasi masalah yang dihadapi peneliti (Malhotra, 2009:89).

Terdapat dua pendekatan metode dalam penelitian ini, yaitu 1) metode studi kasus (*case study*) pada PT Boma Bisma Indra (Persero) dan 2) wawancara semi terstruktur yang dilakukan kepada SDM perusahaan pada tataran *middle to top level management*. Karena pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara maka jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, yaitu metodologi penelitian yang semi-terstruktur atau tidak terstruktur dan bersifat menjelaskan yang didasarkan pada sampel yang kecil yang memberikan wawasan dan pemahaman mengenai *setting* masalah (Malhotra, 2009:161). Selain itu, pada penelitian ini data yang didapatkan diolah oleh peneliti menggunakan metode pengukuran sehingga data yang ada merupakan data kuantitatif, yaitu data yang dapat diukur dalam suatu skala numerik atau angka (Kuncoro, 2003). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (campuran).

### 3.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dibuat oleh peneliti secara khusus untuk menyelesaikan permasalahan penelitian yang sedang ditangani. Sedangkan data sekunder merupakan data yang dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang dihadapi (Malhotra, 2009: 120-121). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui metode wawancara semi-terstruktur yang ditujukan kepada SDM perusahaan dalam tataran *middle to top level management*. Wawancara yang dilakukan bersifat wawancara semi-terstruktur. Menurut Saunders et al (2007), wawancara semi-terstruktur merupakan serangkaian kegiatan wawancara yang terdiri dari beberapa pertanyaan utama yang diajukan kepada responden dan juga memungkinkan adanya pertanyaan tambahan apabila dibutuhkan.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data dari PT Boma Bisma Indra yang meliputi data struktur organisasi dan tata kerja, *Balanced Scorecard* perusahaan, sistem manajemen dan pengukuran kinerja individu dan korporat, laporan keuangan dan laporan tahunan, serta Rencana Jangka Panjang Perusahaan tahun 2017-2021. Selain itu, data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar mengacu pada surat dan ketetapan Kementerian BUMN terkait KPKU BUMN serta Rencana Jangka Panjang dan Menengah Nasional Kementerian BUMN.

### 3.6 Teknik Sampling

Populasi penelitian merupakan wilayah generalisasi meliputi objek atau subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian dihasilkan simpulan (Wenats dan Yusuf, 2012). Sedangkan sampel merupakan sub-kelompok dari elemen dalam populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian (Malhotra & Birks, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memiliki peran strategis pada PT Boma Bisma Indra serta memiliki pemahaman mengenai objek penelitian ini. Sedangkan sampel dalam penelitian ini merupakan SDM perusahaan dalam tataran *middle to top level management*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan

dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana proses penentuan sampel didasarkan atas pertimbangan khusus (Malhotra, 2009).

### **3.7 Teknik Pengolahan Data**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari hasil wawancara yang dilakukan pada bagian awal, tengah, dan akhir penelitian. Wawancara yang dilakukan pada awal penelitian akan memberikan masukan terhadap perumusan indikator kinerja serta pendistribusian wewenang. Data ini kemudian dipergunakan untuk menerjemahkan sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* menuju sistem pengukuran kinerja korporat berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sesuai arahan Kementerian BUMN sebagai pemegang saham perusahaan BUMN. Setelah proses penerjemahan konsep dari BSC dan KPKU selesai, maka akan dilakukan wawancara kembali terkait pemilihan target spesifik dari Kementerian BUMN kepada sektor industri strategis sub sektor *heavy industry* yang nantinya akan digunakan dalam merumuskan *Key Performance Indicators* korporat PT Boma Bisma Indra tahun 2018. Proses *cascading* dilakukan setelah KPI korporat terbentuk dan divalidasi oleh pihak direksi PT BBI. *Cascading* KPI korporat akan menghasilkan KPI untuk level bisnis yang ada di bawahnya, meliputi KPI direktorat, KPI divisi/departemen, hingga KPI individu. Setelah KPI individu terbentuk, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan *software expert choice*. Bobot KPI individu ini kemudian akan divalidasi melalui wawancara tahap akhir kepada para ahli melalui *expert opinion* yang merupakan SDM perusahaan dalam tataran *middle to top level management* pada Divisi/Departemen terkait.

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS HASIL**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data, yang terdiri dari deskripsi perusahaan, transformasi perspektif BSC ke dalam Kategori KPKU, perumusan KPI, *Cascading KPI* Korporat, *Analytical Hierarchy Process*, *Traffic Light System*, dan Implikasi Manajerial.

#### **4.1 Profil Perusahaan**

Bagian ini akan membahas mengenai profil perusahaan secara singkat yang meliputi sejarah perusahaan, logo, visi dan misi perusahaan, tujuan, strategi, tata nilai, sasaran strategis, *critical success factor*, bidang usaha, struktur organisasi, dan BSC eksisting PT BBI.

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

PT Boma Bisma Indra merupakan salah satu perusahaan BUMN yang memiliki maksud dan tujuan untuk turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan serta program Pemerintah di bidang Ekonomi dan Pembangunan Nasional pada umumnya, khususnya dalam bidang industri konversi energi, industri permesinan, sarana dan prasarana industri dan agro industri, jasa dan perdagangan, dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Hal ini sesuai dengan perubahan anggaran dasar PT BBI No: AHU – 74252.AH.01.02 tahun 2008 yang telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 15 Oktober 2008.

PT Boma Bisma Indra didirikan pada tahun 1971 yang berasal dari tiga perusahaan ex Belanda yaitu *De Bromo NV* (1865), *De Industrie NV* (1878) dan *De Vulkaan* (1918) yang kemudian dinasionalisasikan pada tahun 1957 menjadi PN Boma, PN Bisma, dan PN Indra, di bawah koordinasi Departemen Perindustrian. Kemudian berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 44 tahun 1989 PT BBI ditetapkan sebagai salah satu industri strategis di bawah koordinasi Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS). Pada tahun 1998 Pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah No. 35/1998 dan Instruksi Presiden Nomor 15/1998 sehingga PT BBI mulai tahun 1998 berubah status menjadi anak perusahaan PT Pakarya Industri (Persero). Pada tahun 1999 terbit keputusan Menteri Hukum dan

Perundang-undangan RI No C-18.1884 HT 01.04 tahun 1999 tanggal 17 November 1999 mengenai pengesahan atas perubahan Anggaran Dasar PT Pakarya Industri (Persero) menjadi PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero), sehingga PT BBI menjadi salah satu anak perusahaan dari PT Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) (Persero).

Selanjutnya dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 tahun 2002 tanggal 23 September 2002 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham PT Boma Bisma Indra dan pembubaran perusahaan PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero) yang mana Negara Republik Indonesia mengambil alih seluruh penyertaan modal PT BPIS pada PT BBI sehingga saham yang diambil alih menjadi kekayaan negara yang dikelola oleh Menteri Keuangan serta menghapus Peraturan Pemerintah Nomor 35 tahun 1998, sehingga sejak saat itu PT Boma Bisma Indra menjadi Persero, dan di bawah koordinasi Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara.

#### **4.1.2 Logo, Visi dan Misi Perusahaan**

**Logo Perusahaan :**



*Gambar 4 1 Logo PT Boma Bisma Indra (Persero)*

Sumber: [www.ptbbi.co.id](http://www.ptbbi.co.id)

**Visi Perusahaan :**

Di tahun 2021 menjadi perusahaan sehat dan berdaya saing di bidang manufaktur peralatan industri dan manajemen proyek di tingkat nasional.

**Misi Perusahaan :**

1. Sebagai masyarakat industri bertekad membangun kepercayaan dan kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingan
2. Memperkuat infrastruktur bisnis untuk meningkatkan kinerja Perseroan, sehingga tercapai perusahaan yang sehat dan berkesinambungan
3. Meningkatkan daya saing produk dan jasa Perseroan di pasar nasional
4. Meningkatkan TKDN untuk setiap produk dan jasa yang dihasilkan Perseroan

5. Mendukung dan turut berpartisipasi untuk menyukseskan program pemerintah di bidang Kelistrikan dan Tol Maritim serta pembangunan infrastruktur lainnya

#### **4.1.3 Tujuan Perusahaan**

1. Memperbesar pangsa pasar Perseroan di bisnis peralatan industri dan manajemen proyek
2. Memperkuat produk unggulan masing-masing unit bisnis untuk menjadi merek dagang Perseroan
3. Meningkatkan kemajuan *engineering* khususnya dalam bidang *design engineering* untuk menjadi tulang punggung penguatan produk unggulan
4. Memberikan pelayanan yang istimewa kepada pelanggan untuk menciptakan pelanggan-pelanggan yang setia
5. Memperkuat program penelitian dan pengembangan untuk potensi pasar, produk dan bisnis baru bagi Perseroan

#### **4.1.4 Strategi Perusahaan**

1. Peningkatan pangsa pasar dilakukan dengan penguatan kemampuan pemasaran dan *engineering* untuk memperkuat daya saing produk unggulan dan penciptaan produk baru ataupun menciptakan bisnis baru bagi Perseroan
2. Pemeliharaan dan peremajaan fasilitas produksi untuk menjamin ketepatan waktu penyelesaian pesanan dan peningkatan efisiensi produksi
3. Penerapan sistem informasi manajemen untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan data serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan
4. Penerapan sistem pengadaan dan logistik yang efisien dan efektif
5. Mencari sumber-sumber pendanaan untuk mendukung modal kerja Perseroan
6. Rekomposisi Sumber Daya Manusia melalui pembentukan Struktur Organisasi yang efisien dan efektif serta pengawakan yang sesuai dengan hasil pemetaan kapasitas dan kapabilitas karyawan
7. Optimalisasi aset-aset non produktif sebagai salah satu sumber pendanaan untuk mendukung pembiayaan operasional Perseroan atau untuk penyelesaian utang Perseroan

#### **4.1.5 Tata Nilai Perusahaan**

##### *1. Care*

Kepedulian yang tinggi pada kesejahteraan pekerja dan penerapan prinsip-prinsip HSE (*Health, Safety, Environment*) yang berstandar internasional.

##### *2. Competence*

Dikelola oleh SDM yang profesional, memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi serta berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

##### *3. Customer Focused*

Berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan prima pada pelanggan berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat.

##### *4. Competitive*

Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja.

##### *5. Continuous Improvement*

Komitmen memajukan perusahaan dengan pertumbuhan kinerja dari waktu ke waktu guna mengamankan kepentingan *stakeholder* kunci.

##### *6. Commitment*

Komitmen terhadap aturan main serta penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko dan tata kelola yang modern, transparansi, akuntabilitas, responsibilitas serta independensi.

#### **4.1.6 Sasaran Strategis**

1. Peningkatan pangsa pasar dilakukan dengan penguatan kemampuan pemasaran dan *engineering* untuk memperkuat daya saing produk unggulan dan penciptaan produk baru ataupun menciptakan bisnis baru bagi Perseroan
2. Pemeliharaan dan peremajaan fasilitas produksi untuk menjamin ketepatan waktu penyelesaian pesanan dan peningkatan efisiensi produksi
3. Penerapan sistem informasi manajemen untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan data serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan
4. Penerapan sistem pengadaan dan logistik yang efisien dan efektif



5. Mencari sumber-sumber pendanaan untuk mendukung modal kerja Perseroan
6. Rekomposisi Sumber Daya Manusia melalui pembentukan Struktur Organisasi yang efisien dan efektif serta pengawakan yang sesuai dengan hasil pemetaan kapasitas dan kapabilitas karyawan
7. Optimalisasi aset-aset non produktif sebagai salah satu sumber pendanaan untuk mendukung pembiayaan operasional Perseroan atau untuk penyelesaian utang Perseroan

#### **4.1.7 Critical Success Factor**

- a. Melakukan program restrukturisasi dan revitalisasi perusahaan dengan bantuan perbankan/BUMN/partner strategis
- b. Mengupayakan mendapatkan dukungan pendanaan (*receiving fund*) dari perbankan/BUMN/partner strategis untuk kebutuhan modal kerja order masuk tahun 2018 (dukungan perbankan melalui KMK BNI (telah ditandatangani pada April 2017))
- c. Restrukturisasi uang PT PPA menjadi DES (*Debt to Equity Swap*)
- d. Membentuk unit bisnis baru divisi manajemen pemeliharaan dan *supply chain* (divisi MPS) dalam rangka meningkatkan penjualan perusahaan
- e. Penguatan bisnis Perseroan melalui pengembangan produk unggulan, mempertahankan dan meningkatkan kompetensi inti dalam upaya meningkatkan daya saing usaha
- f. Melakukan optimalisasi aset Jalan K.H.M. Mansyur No 229 Surabaya sebagai sumber dana untuk modal kerja, melunasi utang Perseroan kepada PT PPA, dan program restrukturisasi Perseroan

#### **4.1.8 Gambaran Umum Perusahaan**

Setelah lebih dari 10 (sepuluh) tahun mengalami masa sulit mendapatkan modal kerja dari perbankan akibat kondisi neraca dan status “*collectability 5*”, PT Boma Bisma Indra (Persero) berhasil menyelesaikan hutang kepada Bank Mandiri (Persero) Tbk melalui skema dana talangan dari PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero) setelah mendapatkan pembebasan bunga dan denda.

Hutang kepada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk telah diselesaikan dengan skema “*Business to Business*” yakni telah dilaksanakan perjanjian sewa menyewa bagian lahan dan bangunan milik PT Boma Bisma Indra (Persero) selama 24 tahun atau sampai dengan tahun 2037 sesuai Surat Perjanjian No : PT KS : 7/DU-KS/KONTR/2013 dan No PT BBI : 020/SP.BBI.1000/06.2013 tanggal 27 Juni 2013 dan di akhir tahun 2015 Perusahaan melakukan revaluasi aset tanah menjadikan posisi neraca membalik dengan status “*bankable*” serta masih dimungkinkan dilanjutkannya skema *Project Financing* dari Perbankan / BUMN / PPA / Pihak ke-III sehingga “*going concern*” PT Boma Bisma Indra (Persero) dapat berjalan dengan baik dan selaras dengan Bisnis Mesin dan Peralatan Industri dan Manajemen Proyek dan Jasa yang masih prospektif.

Dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan *project/order* telah ditandatangani akad kredit KMK dengan BNI pada tanggal 27 April 2017 sebesar Rp 63Miliar *cash loan* dan Rp15Miliar *non-cash loan* dengan skema *project financing*.

Penerimaan pasar terhadap PT Boma Bisma Indra (Persero) masih relatif baik, terlihat dari perolehan beberapa pekerjaan dari pelanggan lama dan meningkatnya perolehan order masuk 2017 menjadikan kinerja perusahaan 2017 menghasilkan laba bersih konsolidasian sebesar Rp 789 juta dan ekuitas positif Rp 232.186 juta.

#### **4.1.9 Bidang Usaha dan Kegiatan Usaha PT Boma Bisma Indra (Persero)**

Dalam menjalankan aktivitas bisnis, PT Boma Bisma Indra (Persero) memiliki dua bidang usaha utama antara lain:

##### **1. Bidang Usaha Mesin dan Peralatan Industri (MPI)**

PT BBI telah menjadi perusahaan handal yang menyediakan EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) pada *thermal power plant, refinery*, dan *petrochemical process* yang dijamin dengan tim kerja yang solid dan berpengalaman mulai dari persiapan pada tahap operasi termasuk peningkatan untuk masa depan dalam kemampuan desain, fabrikasi, serta instalasi. Produk bidang usaha Mesin dan Peralatan Industri (MPI) dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4 1 Produk Bidang Usaha Mesin dan Peralatan Industri (MPI)

Lokasi	Bidang Usaha	Produk
Pasuruan	<i>Manufacturing</i>	<i>1. Condensers</i> <i>2. Pressure Vessels</i> <i>3. Heat Exchangers</i> <i>4. Automotive Parts</i> <i>5. Mill Rolls</i>

## 2. Bidang Usaha Manajemen Proyek dan Jasa (MPJ)

Bidang usaha yang menaungi manajemen proyek di antaranya *Crude Palm Oil* (CPO) dan *Steam Power Plant*. Adapun jasa yang dilakukan pada *industrial general services* yakni *casting, calibration service, dan testing, precision machinery center*, jasa pemeliharaan dan sistem kontrol peralatan penempatan dan agro industri. Produk bidang usaha Manajemen Proyek dan Jasa (MPJ) dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4 2 Produk Bidang Usaha Manajemen Proyek dan Jasa (MPJ)

Lokasi	Bidang Usaha	Produk
Surabaya	<i>Project Management and Machining</i>	<i>1. Sub-System for Refinery</i> <i>2. Sub-System for Gas Processing Plants</i> <i>3. Sub-System for Oil and Gas Storage Terminal</i> <i>4. CPO Mills and Sugar Mill Revitalization</i> <i>5. Geothermal and Power Plants</i> <i>6. Sub-System for Cement Plants</i> <i>7. Sub-Systems for Fertilizer Plants</i> <i>8. Machining</i> <i>9. Diesel Engine Recondition</i>

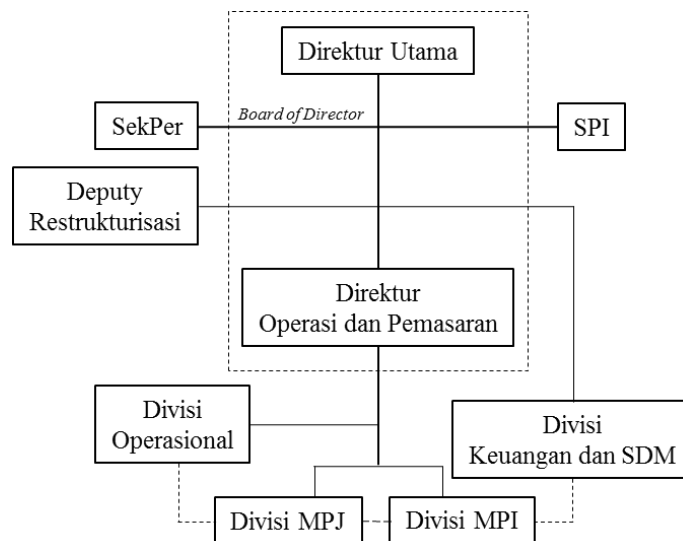
Bidang usaha PT Boma Bisma Indra (Persero) didukung dengan beberapa kegiatan usaha antara lain:

- a. Pembuatan mesin mekanis dan peralatan pabrik, mesin dan peralatan listrik, alat angkut, alat konstruksi dan peralatan lainnya yang berkaitan dengan bidang energi dan migas
- b. Pembuatan desain dan pelaksanaan pekerjaan konstruksi baja, plat pengecoran logam dan konstruksi bangunan (baik kering maupun basah) yang berkaitan dengan kegiatan tersebut

- c. Jasa perakitan dan pemasangan (*montage*) dari barang-barang produksi sendiri maupun pihak lain
- d. Jasa perekayasaan meliputi penelitian, perencanaan desain dan konstruksi
- e. Jasa manajemen dan konsultasi pembangunan proyek
- f. Jasa pemeliharaan dan reparasi peralatan industri
- g. Jasa pengukuran dan kalibrasi peralatan industri
- h. Perdagangan barang dan jasa hasil produksi sendiri maupun pihak lain baik di dalam negeri maupun di luar negeri
- i. Perseroan dapat melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk pergudangan, properti, penampungan dan penyaluran bahan bakar, pendidikan, dan penelitian

#### 4.1.10 Struktur Organisasi PT Boma Bisma Indra (Persero)

Dalam operasional perusahaan, PT Boma Bisma Indra (Persero) menggunakan struktur organisasi seperti yang terlihat pada gambar 4.2



Gambar 4 2 Struktur Organisasi PT Boma Bisma Indra (Persero)

Sumber: Keputusan Direksi No: 008/Kpts.1000/05/2016 tanggal 25 Mei 2016

#### 4.1.11 *Balanced Scorecard* PT Boma Bisma Indra (Persero) Eksisting

PT Boma Bisma Indra (Persero) telah memiliki *Balanced Scorecard*. Berikut pemetaan proses bisnis PT Boma Bisma Indra (Persero) dalam *Balanced Scorecard* eksisting dapat dilihat pada gambar 4.3, gambar 4.4, dan gambar 4.5

Tabel 4 3 Balanced Scorecard PT BBI Perspektif Financial dan Customer

Perspektif	Bobot	Tematik	Building Blocks BMC	Strategic Objectives	KPI	Definisi	Target	Satuan	Scoring System
Financial	23%	Financial Healthier	Revenue Stream	Meningkatkan pendapatan	Jumlah pendapatan	Jumlah pendapatan yang diperoleh PT BBI tahun ini	100	Milyar	HB
			Cost Structure	Menurunkan beban hutang	Rasio tingkat beban hutang	(Jumlah beban hutang PT BBI tahun ini - Jumlah beban hutang PT BBI tahun sebelumnya)/Jumlah beban hutang PT BBI tahun sebelumnya	5	%	HB
				Menurunkan beban usaha	Rasio tingkat beban usaha	(Jumlah beban usaha PT BBI tahun ini - Jumlah beban usaha PT BBI tahun sebelumnya)/Jumlah beban usaha PT BBI tahun sebelumnya	5	%	LB
Customer	15%	Customer Satisfaction	Value Proposition	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah perusahaan yang puas	Jumlah perusahaan yang puas terhadap hasil yang dicapai PT BBI terhadap pesanannya	4	Perusahaan	HB
		Customer Loyalty	Customer Relationship and Customer Segments	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah perusahaan yang repurchase	Jumlah perusahaan yang melakukan repeat order tahun ini	3	Perusahaan	HB

Tabel 4 4 Balanced Scorecard PT BBI Perspektif Internal Business Process

Perspektif	Bobot	Tematik	Building Blocks BMC	Strategic Objectives	KPI	Definisi	Target	Satuan	Scoring System
<b>Internal Business Process</b>	38%	<i>Increase Productivity</i>	<i>Key Activities</i>	Meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk	Jumlah kapasitas produksi produk	Jumlah produk yang berhasil diproduksi masing-masing divisi	9,000	Ton	HB
				Meningkatkan efektivitas pemasaran	Jumlah penjualan	Jumlah penjualan yang diperoleh PT BBI	400	Milyar	HB
		<i>Quantity Partnership</i>	<i>Channels</i>	Memperluas pangsa pasar	Jumlah perusahaan baru yang menggunakan jasa PT BBI	Jumlah perusahaan yang menjadi pelanggan baru PT BBI	3	Perusahaan	HB
			<i>Key Partners</i>	Meningkatkan jumlah partner strategis	Jumlah partner strategis	Jumlah perusahaan yang menjadi partner strategis PT BBI	3	Perusahaan	HB
		<i>Operational Excellence</i>	<i>Cost Structures</i>	Meningkatkan <i>on time delivery product</i>	Rasio produk yang <i>on time delivery</i> (OTD)	(Jumlah produk OTD tahun ini - Jumlah produk OTD tahun sebelumnya)/Jumlah produk OTD tahun sebelumnya	86	%	HB

Tabel 4 5 Balanced Scorecard PT BBI Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif	Bobot	Tematik	<i>Building Blocks BMC</i>	<i>Strategic Objectives</i>	KPI	Definisi	Target	Satuan	<i>Scoring System</i>
<b>Learning and Growth</b>	23%	<i>Professional and Effectiveness Organization</i>	<i>Key Resources</i>	Melaksanakan <i>reward and punishment</i>	Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja	Intensitas pelaksanaan pengukuran kinerja	1	Kali per tahun	HB
		<i>Employee Productivity</i>		Meningkatkan produktivitas SDM	Rasio jumlah kompensasi yang diterima ( <i>exclude</i> gaji pokok)	(Rata-rata bonus seluruh pegawai tahun ini - Rata-rata bonus seluruh pegawai tahun sebelumnya)/Rata-rata bonus seluruh pegawai tahun sebelumnya	10	%	HB
		<i>Business and Technology Concept</i>	<i>Cost Structures</i>	Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan	Rasio jumlah investasi teknologi perusahaan	(Jumlah alokasi investasi tahun ini - Jumlah alokasi tahun sebelumnya)/Jumlah alokasi tahun sebelumnya	10	%	HB

Keterangan:

HB = *Higher is Better*

LB = *Lower is Better*

## 4.2 Penyelarasan Perspektif BSC dan Kategori KPKU

Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada PT Boma Bisma Indra (Persero) didasarkan pada *Balanced Scorecard* Eksisting PT BBI dengan cara menerjemahkan *Strategic Objectives Balanced Scorecard* eksisting ke dalam kategori dan sub kategori Kriteria Penilaian Kinerja Unggul sesuai arahan Kementerian BUMN. Terdapat teori yang menjelaskan mengenai penyelarasan nilai-nilai pada perspektif *Balanced Scorecard* dengan kategori *Malcolm Baldrige* yang digunakan sebagai acuan BUMN dalam merumuskan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul seperti yang dijelaskan dalam buku *Insight to Performance Excellence* (2006) seperti pada tabel 4.6.

Tabel 4 6 Penyelarasan Baldrige dan *Balanced Scorecard*

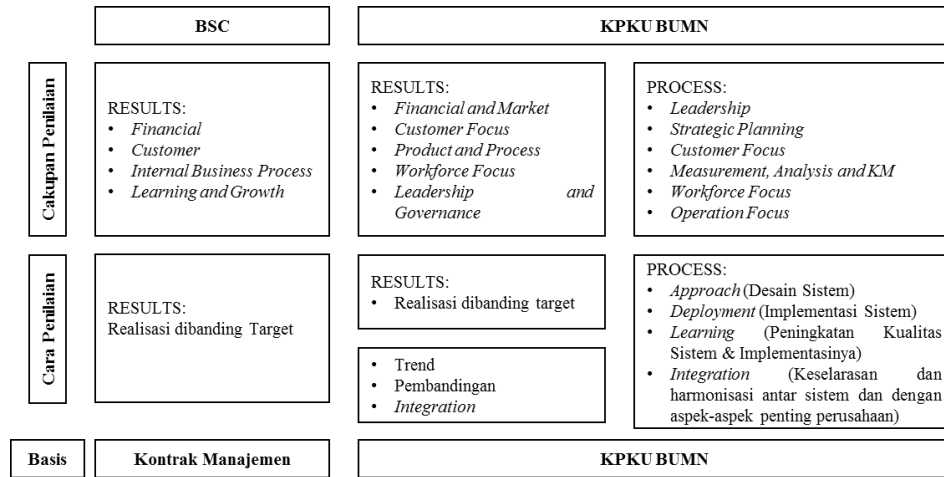
Kategori Hasil Baldrige	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>
Hasil Fokus Pelanggan	Pelanggan
Hasil Produk dan Layanan	Nilai Produk dan Nilai Layanan Pelanggan (bagian dari Pelanggan)
Hasil Keuangan dan Pasar	Keuangan
Hasil Sumber Daya Manusia	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Hasil Efektivitas Organisasi	Proses Bisnis Internal
Hasil Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	Tidak secara khusus diteliti namun mungkin merupakan bagian dari hasil proses bisnis internal

Sumber: Blazey (2006)

*Balanced Scorecard* merupakan kerangka manajemen dan pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup aspek finansial dan non finansial. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, manajemen puncak tidak cukup hanya mempertimbangkan kondisi finansial perusahaan saja, namun faktor penggerak aspek finansial itu sendiri juga harus dimaksimalkan agar memperoleh kinerja perusahaan yang optimal. Di samping itu, proses dalam mewujudkan tujuan perusahaan menjadi komponen yang sangat penting dalam melakukan kontrol serta evaluasi terhadap proses bisnis yang sedang berlangsung. Kriteria Penilaian Kinerja Unggul yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* menjadi *tools* yang tidak hanya melihat hasil dari aspek finansial dan non finansial, tapi juga dapat menjelaskan secara detail mengenai apa saja hal yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan kinerja perusahaan yang unggul. Perusahaan dapat menggunakan KPKU sebagai *self-assessment tool* dengan cara menjawab dan memetakan pertanyaan-pertanyaan



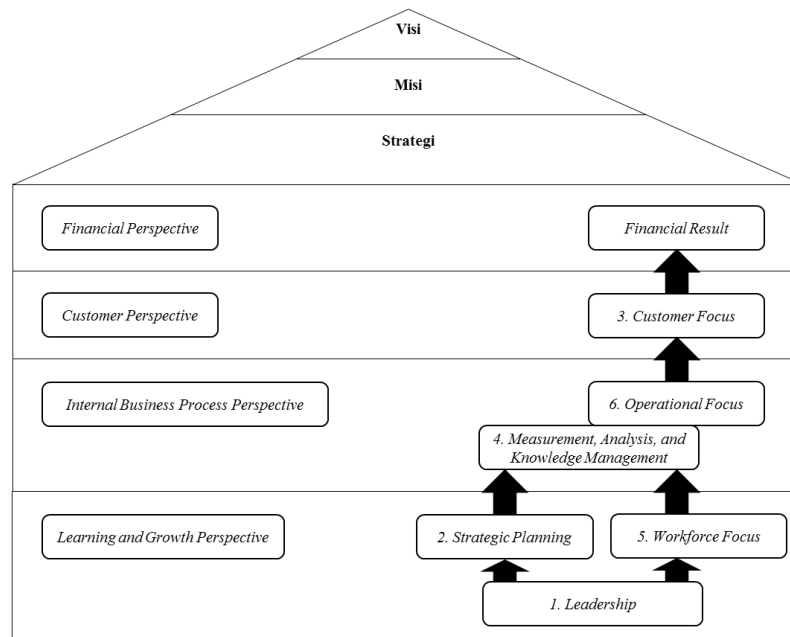
strategis yang ada pada masing-masing kategori KPKU. Berdasarkan hasil pada penelitian sebelumnya, didapatkan kerangka pembanding antara *Balanced Scorecard* dengan KPKU BUMN seperti yang dijelaskan pada gambar 4.3.



Gambar 4 3 Perbandingan *Balanced Scorecard* dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul

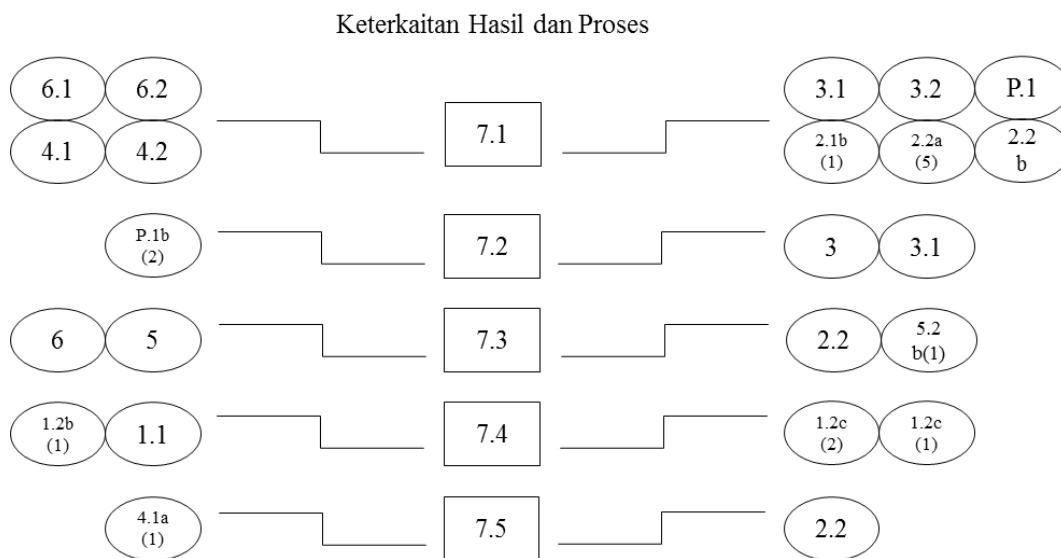
Sumber: Tato, A., 2017

Berdasarkan penjelasan di atas, maka konsep transformasi perspektif *Balanced Scorecard* ke dalam kategori *Malcolm Baldrige* atau Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN dapat dipetakan ke dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar 4.4, sedangkan keterkaitan kategori proses dan hasil dapat dilihat pada gambar 4.5



Gambar 4 4 Kerangka Pemikiran Pemetaan Perspektif BSC ke dalam Kategori KPKU

Sumber: Blazey (2006)



Gambar 4 5 Keterkaitan Kategori Hasil dan Proses KPU BUMN

Sumber: Surat Kementerian BUMN Nomor: S-08/S.MBU/2013

Proses transformasi *Strategic Objective Balanced Scorecard* ke dalam kategori dan sub kategori Kriteria Penilaian Kinerja Unggul dapat menghasilkan peta strategi yang di dalamnya memuat *Key Performance Indicator* yang harus dilaksanakan dalam menerapkan pengukuran kinerja yang unggul. Untuk memudahkan pembuatan peta strategi antara *Strategic Objective Balanced Scorecard* dengan kategori dan sub kategori Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN, maka dibuat sebuah matriks keterkaitan antar keduanya yang memungkinkan satu *Strategic Objective* untuk memiliki keterkaitan dengan satu atau lebih kategori dan sub kategori pada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul. Semakin banyak keterikatan yang dihasilkan antara *Strategic Objective* dengan kategori dan sub kategori KPU BUMN menunjukkan bahwa komponen tersebut merupakan *critical success factor* yang harus dipertimbangkan pencapaiannya dalam sebuah operasional bisnis perusahaan. Matriks keterikatan *Strategic Objective Balanced Scorecard* dengan kategori dan sub kategori Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN dapat dilihat pada tabel 4.7. Sedangkan perumusan KPI dari hasil keterikatan *Strategic Objective* dengan kategori dan sub kategori berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4 7 Matriks Identifikasi *Strategic Objectives*

STRATEGIC OBJECTIVES BALANCED SCORECARD	KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNGGUL											KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)						
	1		2		3		4		5		6		7					
	1.1 Kepemimpinan Senior	1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	2.1 Pengembangan Strategi	2.2 Implementasi Strategi	3.1 Suara Pelanggan	3.2 Keterikatan Pelanggan	4.1 Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Perusahaan	4.2 Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi	5.1 Lingkungan Tenaga Kerja	5.2 Keterikatan Tenaga Kerja	6.1 Sistem Kerja		6.2 Proses Kerja	7.1 Hasil Produk dan Proses	7.2 Hasil Fokus Pelanggan	7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja	7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	7.5 Hasil Finansial dan Pasar
Financial Perspective																		Financial Perspective
F01: Meningkatkan pendapatan																	√	F01-1: Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
F02: Menurunkan beban hutang																	√	F02-1: Rasio tingkat beban hutang
F03: Menurunkan beban usaha																	√	F03-1: Rasio tingkat beban usaha
Customer Perspective																		Customer Perspective
C01: Meningkatkan kepuasan pelanggan					√									√				C01-1: Jumlah perusahaan yang puas
C02: Meningkatkan loyalitas pelanggan						√								√				C02-1: Jumlah perusahaan yang repurchase
Internal Business Process Perspective																		Internal Business Process
I01: Meningkatkan produksi untuk setiap produk divisi							√	√			√	√				√		I01-1: Jumlah kapasitas produksi produk
I02: Meningkatkan efektivitas pemasaran								√			√		√			√		I02-1: Jumlah penjualan
I03: Memperluas pangsa pasar								√			√	√				√	√	I03-1: Jumlah perusahaan baru yang menggunakan jasa PT BBI
I04: Meningkatkan jumlah partner strategis							√	√			√	√				√		I04-1: Jumlah partner strategi
I05: Meningkatkan on-time-delivery produk							√				√	√				√		I05-1: Rasio produk yang on-time-delivery
Learning and Growth Perspective																		Learning and Growth Perspective
L01: Melaksanakan reward dan punishment	√	√		√					√						√			L01-1: Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja
L02: Meningkatkan produktivitas SDM		√	√	√				√							√			L02-1: Jumlah kompensasi yang diterima (exclude gaji pokok)
L03: Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan	√		√					√	√					√				L03-1: Jumlah investasi teknologi perusahaan

Tabel 4.8 Matriks Identifikasi Key Performance Indicator

<i>Strategic Objectives</i> BSC	Bobot	Sub Kategori KPU	Bobot
Meningkatkan pendapatan	8%	Hasil produk dan proses	35%
		Hasil fokus pelanggan	15%
		Hasil fokus tenaga kerja	10%
		Hasil kepemimpinan dan tata kelola	25%
		Hasil finansial dan pasar	15%
Menurunkan beban hutang	8%	Hasil kepemimpinan dan tata kelola	100%
Menurunkan beban usaha	7%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus pelanggan	15%
		Hasil fokus tenaga kerja	35%
Meningkatkan kepuasan pelanggan	8%	Hasil produk dan proses	65%
		Hasil fokus pelanggan	25%
		Hasil finansial dan pasar	10%
Meningkatkan loyalitas pelanggan	8%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus pelanggan	35%
		Hasil finansial dan pasar	15%
Meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk	8%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus pelanggan	25%
		Hasil fokus tenaga kerja	15%
		Hasil finansial dan pasar	10%
Meningkatkan efektivitas pemasaran	7%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil finansial dan pasar	50%
Memperluas pangsa pasar	7%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil finansial dan pasar	50%
Meningkatkan jumlah <i>partner</i> strategis	8%	Hasil produk dan proses	25%
		Hasil fokus pelanggan	10%
		Hasil fokus tenaga kerja	10%
		Hasil kepemimpinan dan tata kelola	45%
		Hasil finansial dan pasar	10%
Meningkatkan <i>on-time-delivery product</i>	8%	Hasil produk dan proses	55%
		Hasil fokus pelanggan	35%
		Hasil fokus tenaga kerja	10%
Melaksanakan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	7%	Hasil fokus tenaga kerja	100%
Meningkatkan produktivitas SDM	8%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus tenaga kerja	50%
Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan	8%	Hasil produk dan proses	45%
		Hasil fokus tenaga kerja	15%
		Hasil kepemimpinan dan tata kelola	40%

Terdapat tiga belas *Strategic Objectives* dari *Balanced Scorecard* eksisting PT Boma Bisma Indra tahun 2018. Identifikasi KPI dilakukan dengan cara mencari keterkaitan SO BSC dengan sub kategori hasil pada KPU dengan menggunakan analisis pendapat dari beberapa ahli. Ada SO BSC yang hanya memiliki keterkaitan dengan salah satu sub kategori hasil, namun ada juga SO BSC yang memiliki keterkaitan dengan semua sub kategori hasil. Semakin banyak keterkaitan satu SO BSC dengan sub kategori hasil pada KPU menunjukkan bahwa SO BSC tersebut semakin penting dan *critical* dalam proses bisnis perusahaan.

Bobot pada *Strategic Objectives* dalam tabel Identifikasi KPI di atas diambil dari BSC eksisting PT BBI. Sedangkan bobot KPI pada masing-masing SO BSC dalam tabel tersebut dirumuskan dengan metode *expert opinion*. Ahli yang bertanggung jawab dalam pemberian bobot ini adalah Bapak Rahman Sadikin selaku Direktur Utama PT BBI dan Bapak Arman Hakim Nasution selaku Komisaris Utama PT BBI.

Hasil identifikasi KPI pada tabel 4.8 dapat digunakan untuk merumuskan KPI PT BBI tahun 2018, dengan tetap mempertimbangkan aspirasi pemegang saham untuk PT BBI dalam penyusunan RKAP tahun 2018. Sedangkan Matriks identifikasi SO pada tabel 4.7 dapat diterapkan pada saat perusahaan mengimplementasikan KPKU dalam pengelolaan perusahaan. Secara garis besar, laporan implementasi KPKU merupakan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang ada pada setiap kategori dan sub kategori KPKU. Pertanyaan yang diawali dengan kata 'apa' dan 'siapa' harus dijelaskan dengan cara menguraikan kondisi riil perusahaan yang disertai data berupa tabel maupun grafik yang mendukung. Sedangkan pertanyaan yang diawali dengan kata 'bagaimana' harus dijelaskan dengan cara memetakan jawaban dalam matriks A-D-L-I (*Approach, Deployment, Learning, Integration*). Matriks A-D-L-I dapat dilihat dalam Lampiran 3. Daftar pertanyaan dalam kategori dan sub kategori KPKU juga dapat dilihat dalam Lampiran 2.

#### **4.3 Perumusan KPI Korporat berdasarkan KPKU BUMN**

Setiap perusahaan pasti memiliki kontrak manajemen atau disebut juga *statement of corporate intent* (SCI) yang antara lain berisikan janji-janji atau pernyataan Direksi untuk memenuhi segala target-target yang ditetapkan oleh pemegang saham. Kontrak manajemen tersebut diperbaharui setiap tahun untuk disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan perusahaan. Pada prinsipnya terdapat dua jenis kontrak manajemen yaitu: 1) kontrak manajemen yang ditandatangani oleh calon anggota Direksi yang telah dinyatakan lulus uji kelayakan dan kepatuhan dan Menteri BUMN/RUPS, untuk periode lima tahun atau sesuai masa jabatan Direksi, dan 2) kontrak manajemen yang ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas setiap tahun, serta disahkan oleh

RUPS. Kontrak Manajemen tahunan pada huruf b pada prinsipnya turunan atau penjabaran dari Kontrak Manajemen pada huruf a, dengan KPI dan target-target kinerja yang disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan perusahaan pada tahun yang bersangkutan, untuk mengoptimalkan kinerja Direksi dalam mengklarifikasi segenap potensi yang dihadapi perusahaan. Proses perumusan KPI korporat dijelaskan pada bagian di bawah ini:

#### **4.3.1 Identifikasi KPI**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan serta hal-hal yang harus diperhatikan dalam mengidentifikasi KPI.

1. KPI yang diidentifikasi harus memenuhi persyaratan:
  - a. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi
  - b. Dapat diukur secara objektif, yakni memiliki satuan pengukuran dan cara pengukuran yang jelas, sehingga apabila diukur oleh pihak lain memiliki kesimpulan yang sama
  - c. Akurat, menunjukkan ukuran yang paling tepat atas objek yang diukur
  - d. Relevan, KPI yang dipilih harus terkait dengan *Critical Success Factor* (CSF), sasaran strategis, serta visi dan misi perusahaan
  - e. Berbatas waktu, KPI yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian
2. KPI yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja Direksi dalam pengurusan perusahaan berdasarkan pendekatan KPKU terdiri dari 5 (lima) perspektif, yaitu:
  - a. Efektivitas Produk dan Proses

Perspektif efektivitas produk dan proses memfokuskan pada hasil-hasil kinerja produk dan operasional utama dari perusahaan, yang bertujuan memeragakan mutu dan nilai produk dan jasa yang menimbulkan kepuasan dan keterikatan pelanggan. Perspektif ini juga memfokuskan hasil-hasil proses utama lainnya dari perusahaan yang tidak dilaporkan dalam perspektif lainnya, yang bertujuan memeragakan efektivitas dan efisiensi sistem kerja dan proses kerja. Perspektif ini menekankan pada ukuran-ukuran kinerja produk yang berfungsi sebagai indikator dari sisi pandangan pelanggan dan keputusan-keputusan pelanggan yang relatif terhadap interaksi dan hubungan masa depan. Ukuran-

ukuran produk yang sesuai untuk dicantumkan bisa didasarkan pada hal-hal berikut: 1) pengukuran mutu internal, 2) kinerja dari produk, 3) tingkat kecacatan, 4) kesalahan penggunaan, 5) waktu tanggap, 6) data yang dikumpulkan dari pelanggan oleh perusahaan lain mengenai kemudahan penggunaan atau atribut lainnya, 7) survei pelanggan tentang kinerja produk dan layanan.

Korelasi antara kinerja produk dan indikator pelanggan merupakan suatu perangkat manajemen yang kritis dengan berbagai penggunaan: 1) menetapkan dan fokus pada persyaratan mutu dan pelanggan utama, 2) mengidentifikasi perbedaan produk dan jasa di pasar, 3) menentukan hubungan sebab akibat antara atribut produk dan bukti kepuasan dan keterikatan pelanggan. Korelasi dapat mengungkapkan munculnya dan berubahnya segmen pasar, perubahan pada pentingnya persyaratan, atau bahkan potensi keusangan dari produk yang ditawarkan. Ukuran dan indikator efektivitas dan efisiensi proses bisa meliputi: 1) kinerja sistem kerja yang menunjukkan meningkatnya penghematan biaya atau produktivitas yang lebih tinggi dengan menggunakan sumber daya internal dan/atau eksternal; 2) berkurangnya tingkat emisi atau konsumsi energi, pengurangan aliran limbah, penggunaan produk samping, dan daur ulang; 3) indikator kecepattanggapan internal, seperti siklus waktu, fleksibilitas produksi, waktu tunggu, waktu pemasangan, dan waktu ke pasar; 4) meningkatnya kinerja fungsi administrasi dan fungsi pendukung lainnya. Ukuran dan indikator juga bisa meliputi indikator yang khusus bisnis, yaitu: 1) tingkat inovasi dan meningkatnya penggunaan produk dan hasil proses dan kinerja produk yang dapat diterima pada saat pencapaian; 2) indikator rantai pasokan, seperti pengurangan inspeksi inventaris dan kedatangan barang, peningkatan mutu dan produktivitas peningkatan pertukaran data elektronik, dan pengurangan biaya pengelolaan rantai pasokan; dan 3) hasil-hasil penilaian pihak ketiga seperti audit ISO 9001, SMK3, dan lain-lain. Perspektif ini mendorong perusahaan untuk mengembangkan dan mengikutsertakan ukuran-ukuran yang unik dan inovatif untuk menelusuri perbaikan proses-proses dan operasional utama. Ukuran-ukuran yang unik harus mempertimbangkan hubungan sebab akibat antara kinerja operasional dan mutu atau kinerja produk. Seluruh bidang utama dari kinerja perusahaan dan operasional,

termasuk kesiapan perusahaan menghadapi keadaan darurat, harus dievaluasi dengan ukuran-ukuran yang relevan dan penting bagi perusahaan.

#### b. Fokus Pelanggan

Perspektif ini memfokuskan pada hasil-hasil kinerja fokus pada pelanggan dari perusahaan, yang bertujuan menunjukkan sebaik apa perusahaan telah memuaskan pelanggan dan keterikatan dalam hubungan jangka panjang. Perspektif ini juga fokus pada seluruh data yang relevan untuk menentukan dan membantu memprediksi kinerja perusahaan dari sisi pandangan pelanggan. Data dan informasi yang relevan antara lain: 1) kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan; 2) retensi, perolehan, dan kehilangan pelanggan dan akun pelanggan; 3) pengaduan (*complaint*) pelanggan, pengelolaan pengaduan, penyelesaian pengaduan yang efektif, dan garansi; 4) nilai yang dipersepsi pelanggan berdasarkan mutu dan harga; 5) penilaian pelanggan terhadap akses dan kemudahan penggunaan (termasuk etika dalam interaksi layanan); 6) dukungan pelanggan terhadap merek dan produk yang ditawarkan; 7) penghargaan, pemeringkatan, dan pengukuran pelanggan dan perusahaan pemeringkat yang independen.

Perspektif ini menekankan hasil-hasil fokus pada pelanggan yang melebihi pengukuran kepuasan, karena *engagement*/keterikatan dan hubungan pelanggan merupakan indikator dan ukuran yang lebih baik terhadap keberhasilan masa depan di pasar dan indikator dan ukuran kesinambungan perusahaan.

#### c. Keuangan dan Pasar

Perspektif keuangan dan pasar memfokuskan hasil-hasil finansial dan pasar utama dari perusahaan, yang bertujuan menunjukkan kesinambungan finansial dan pencapaian pasar. Ukuran-ukuran yang dapat diidentifikasi adalah ukuran-ukuran yang biasanya ditelusuri oleh pemimpin senior secara terus menerus untuk menilai kinerja finansial dan visibilitas perusahaan. Selain ukuran-ukuran tersebut, ukuran dan indikator finansial yang sesuai bisa meliputi: 1) pendapatan (*revenue*); 2) laba atau rugi; 3) posisi kas (*cash position*); 4) aset bersih; 5) *debt leverage*; 6) siklus waktu kas-ke-kas (*cash-to-cash cycle time*); 7) pendapatan per saham; 8) *financial operations efficiency* (*collection, billing, receivables*); 9) *financial returns*. Pengukuran kinerja pasar bisa meliputi ukuran pertumbuhan bisnis, produk dan



pasar baru yang dimasuki, atau persentase pemasukan yang berasal dari produk baru.

#### d. Fokus Tenaga Kerja

Perspektif fokus tenaga kerja memfokuskan hasil-hasil kinerja perusahaan dalam aspek fokus pada tenaga kerja, yang tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa baik perusahaan dalam menciptakan dan memelihara: 1) lingkungan kerja yang produktif, peduli, dan membangun ketertiban (*engaging*), dan 2) lingkungan pembelajaran untuk semua tenaga kerja. Hasil-hasil yang dilaporkan dapat meliputi faktor-faktor yang bersifat umum maupun yang bersifat spesifik perusahaan. Faktor yang bersifat umum dapat meliputi hal-hal sebagai berikut: 1) keselamatan kerja; 2) kemangkiran (ketidak-hadiran); 3) *turnover*; 4) kepuasan; 5) keluhan tenaga kerja.

Data pembanding untuk sejumlah ukuran tertentu, seperti kemangkiran dan *turnover*, dapat digunakan data pembanding yang bersifat lokal maupun regional. Faktor yang bersifat spesifik perusahaan pada dasarnya merupakan faktor-faktor untuk mengukur iklim dan tingkat keterikatan (*engagement*) tenaga kerja perusahaan. Faktor-faktor spesifik perusahaan dapat meliputi: 1) efektivitas pelatihan, pelatihan-ulang, atau pelatihan lintas fungsi dalam memenuhi kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja perusahaan; 2) efektivitas kerja tenaga kerja mandiri (*self-directing*); 3) efektivitas kemitraan serikat pekerja-manajemen. Hasil yang dilaporkan untuk indikator dan kapabilitas tenaga kerja, dapat meliputi tingkat pengisian formasi/posisi di seluruh unit organisasi perusahaan, dan tingkat perolehan sertifikasi untuk memenuhi kebutuhan keterampilan tertentu. Faktor lainnya dapat meliputi efektivitas restrukturisasi organisasi dan juga faktor lainnya dapat meliputi efektivitas rotasi pekerjaan yang dirancang untuk memenuhi arah strategi perusahaan untuk memenuhi tuntutan pelanggan.

Ukuran-ukuran hasil yang dilaporkan untuk indikator keterikatan dan kepuasan tenaga kerja dapat meliputi: 1) peningkatan kualitas pengambilan keputusan di berbagai tingkatan organisasi, 2) efektivitas internalisasi budaya perusahaan, dan 3) efektivitas kegiatan berbagi pengetahuan. Data seperti jumlah penghargaan, dapat dimasukkan, tetapi yang paling diutamakan adalah data yang menunjukkan efektivitas atas hasil akhir. Contohnya, ukuran hasil akhir adalah

meningkatnya retensi tenaga kerja yang merupakan dampak dari implementasi program penghargaan rekan kerja; contoh lain adalah jumlah promosi yang merupakan dampak dari program pengembangan kepemimpinan perusahaan.

e. Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan

Perspektif kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan memfokuskan hasil-hasil utama perusahaan di bidang kepemimpinan senior dan tata kelola, yang ditujukan untuk menunjukkan perusahaan yang mapan secara keuangan dan beretika yang memenuhi tanggung jawab sosialnya dan mendukung komunitas utamanya. Perusahaan harus mempraktikkan dan menunjukkan tingginya standar perilaku secara keseluruhan, terlepas dari semakin meningkatnya perhatian pemangku kepentingan BUMN atas isu-isu tata kelola dan akuntabilitas fiskal, etika, dan akuntabilitas kepemimpinan. Dewan komisaris/dewan pengawas dan pimpinan senior harus menelusuri pengukuran kinerja yang relevan secara teratur dan menekankan kinerja ini dalam komunikasi dengan pemangku kepentingan. Hasil yang dilaporkan harus meliputi penataan lingkungan, hukum, dan peraturan; hasil-hasil dari subdit pengawasan oleh pemerintah atau lembaga pendanaan, dan pencapaian-pencapaian yang layak untuk dicatat dalam bidang ini. Hasil-hasil juga harus meliputi kontribusi perusahaan terhadap kesejahteraan sosial dan manfaat serta dukungan kepada komunitas utama.

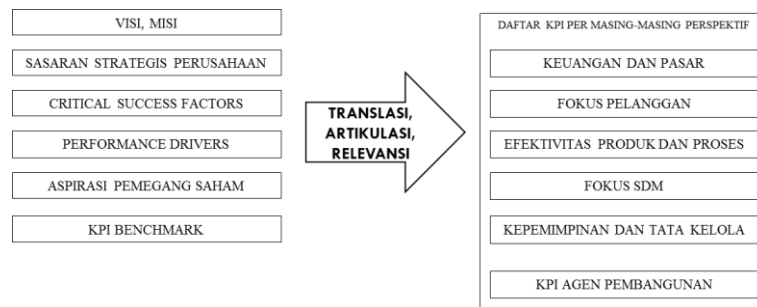
3. Mengikuti kerangka KPKU, Direksi mengidentifikasi dan menentukan KPI untuk masing-masing perspektif dari 5 (lima) perspektif. Kelima perspektif tersebut dapat dibangun dalam suatu hubungan keterkaitan yang saling terintegrasi satu sama lain, melalui tahapan sebagai berikut:

- a. Melakukan telaah terhadap dokumen Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan/atau dokumen perencanaan resmi lainnya, khususnya terkait aspek-aspek sebagai berikut: 1) Visi, misi, dan tata nilai perusahaan, 2) kompetensi inti; 3) sasaran strategis perusahaan; 4) strategi perusahaan; 5) faktor-faktor utama keberhasilan (*critical success factor*); 6) KPI; 7) asumsi-asumsi.
- b. Memastikan bahwa sasaran strategis, strategi, CSF yang harus dikuasai atau diperkuat atau dipertahankan, dan KPI untuk tahun yang direncanakan telah dinyatakan dalam RJPP dimaksud atau dalam dokumen perencanaan resmi lainnya. Apabila RJPP belum mendefinisikan CSF, maka Direksi harus

membuat CSF dari informasi yang terdapat dalam RJPP yang bersangkutan. CSF bagi perusahaan meliputi semua faktor-faktor yang paling dominan menjadi penentu kesehatan, ketahanan dan keberlanjutan perusahaan. KP adalah ukuran kinerja aktual, yang secara alami merupakan turunan dari CSF.

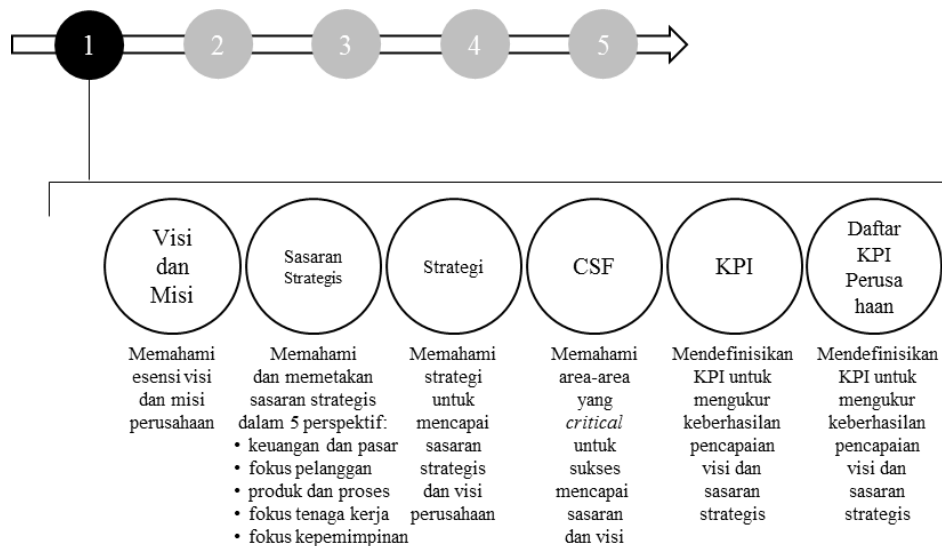
- c. Memastikan bahwa seluruh informasi yang diidentifikasi tersebut telah selaras dan terintegrasi dengan aspek-aspek RJPP, antara lain: 1) kompetensi inti merupakan kemampuan perusahaan yang secara strategis, penting, dan bersifat sentral dalam memenuhi misi perusahaan atau memberikan keunggulan di pasar; 2) sasaran strategis perusahaan yang diidentifikasi dengan menggunakan lima perspektif KPKU, seluruhnya mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan; 3) faktor-faktor utama keberhasilan (CSF) merupakan faktor-faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap keberhasilan strategi dan sasaran-sasaran strategi perusahaan. CSF harus dikaji ulang minimal sekali dalam setahun. Lingkungan tempat perusahaan beroperasi berubah dengan sangat cepat sehingga persyaratan untuk bertahan hidup dan maju dapat berubah dengan mencolok dalam satu tahun. Jika dari hasil identifikasi, masih terdapat informasi yang belum selaras dengan satu atau lebih aspek-aspek RJPP, maka Direksi harus melakukan penyesuaian terlebih dahulu.
4. Memperhatikan aspirasi pemegang saham dan *stakeholders* utama lainnya. Pesan aspirasi pemegang saham dan *stakeholders* utama lainnya (contoh, aspirasi Kementerian Teknis terkait dengan pelaksanaan kewajiban layanan umum/*public service obligation*) harus dipelajari dan dipahami oleh Direksi. Dari dokumen Rencana Jangka Panjang Perusahaan, lakukan identifikasi apakah terdapat KPI yang relevan dengan pesan dalam aspirasi pemegang saham dan *stakeholder* utama tersebut. Jika belum ada, maka Direksi harus mengembangkan KPI dan memastikan keterkaitannya dengan salah satu atau lebih sasaran perusahaan pada tahun direncanakan tersebut.
5. Memperhatikan temuan-temuan terpenting dan umpan balik hasil evaluasi KPKU tahun-tahun sebelumnya
6. Memastikan bahwa seluruh informasi yang diidentifikasi dan diperhatikan tersebut telah diakomodasi secara seimbang dan telah saling selaras dan terintegrasi.

Sumber identifikasi KPI perusahaan antara lain Visi, Misi, Sasaran Strategis Perusahaan, *Critical Success Factors*, *Performance Drivers*, Aspirasi Pemegang Saham, *KPI Benchmark*. Sumber-sumber ini kemudian diterjemahkan ke dalam KPI per masing-masing perspektif antara lain perspektif keuangan dan pasar, fokus pelanggan, efektivitas produk dan proses, fokus tenaga kerja, serta kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan. Sumber identifikasi KPI perusahaan dapat dilihat pada gambar 4.6, sedangkan proses identifikasi KPI dapat dilihat pada gambar 4.7



Gambar 4 6 Sumber Identifikasi KPI Perusahaan

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013



Gambar 4 7 Proses Identifikasi KPI

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

#### 4.3.2 Penentuan KPI Terpilih

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan penentuan KPI terpilih, antara lain:

1. Jumlah KPI harus dibatasi agar Direksi memfokuskan diri pada sejumlah kecil KPI yang kritis bagi keberhasilan perusahaan saat ini maupun di masa datang. Dengan pembatasan tersebut, perhatian Direksi tidak teralihkan pada hal-hal lain yang tidak terlalu penting.
2. Untuk memudahkan pemilihan, seluruh KPI yang sudah teridentifikasi dikelompokkan ke dalam 5 perspektif KPKU. Pemilihan KPI harus mengikuti ketentuan jumlah minimum dan maksimum KPI seperti yang terdapat pada tabel 4.9

*Tabel 4 9 Ketentuan Jumlah KPI*

PERSPEKTIF	Jumlah ukuran kerja terpilih	
	Minimum	Maksimum
Efektivitas produk dan proses	3	5
Fokus pelanggan	2	3
Keuangan dan pasar	3	5
Fokus tenaga kerja	2	3
Kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>21</b>

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

Khusus untuk perspektif kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan, salah satu di antara 3 s.d 5 KPI yang terpilih adalah skor KPKU.

3. Pemilihan KPI dilakukan dengan menyaring KPI dari masing-masing perspektif. KPI yang dipilih ditentukan berdasarkan pertimbangan bahwa KPI tersebut paling dominan/kritikal/penting pada masing-masing perspektif KPKU yang relevan, yang ditunjukkan dengan adanya:
  - a. Keeratan/keterhubungan KPI dengan satu atau lebih faktor-faktor utama keberhasilan
  - b. Keterkaitan sebab akibat antar KPI dari perspektif yang berbeda, yang tercermin apabila keberhasilan pencapaian KPI akan mendorong keberhasilan pencapaian KPI yang lainnya.

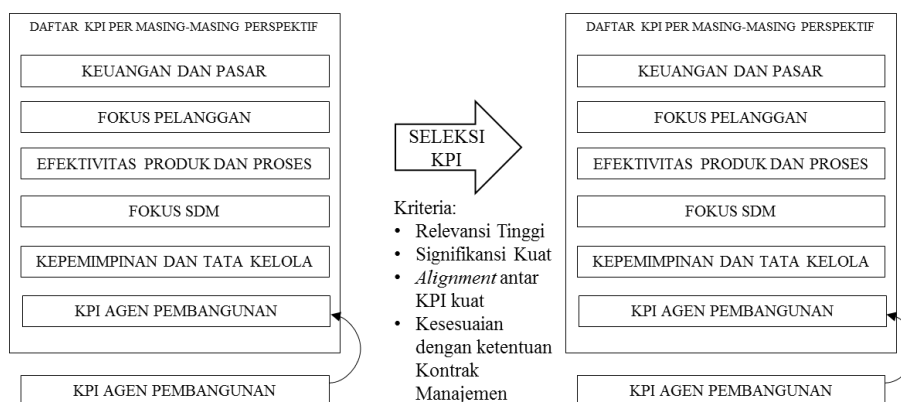
KPI yang penting akan berpengaruh pada lebih dari satu CSF dan perspektif KPKU. Sebagai contoh, suatu peningkatan ukuran utama dalam CSF pada perspektif fokus pelanggan akan memberi dampak positif pada ukuran lainnya.

4. Seluruh KPI terpilih harus didefinisikan dan dituangkan dalam suatu Daftar Data *Key Performance Indicators* (KPI) Terpilih. Daftar KPI Terpilih memuat

informasi definisi KPI, jenis satuan ukuran dan penjelasan bagaimana KPI dikalkulasikan, dan informasi lainnya terkait KPI terpilih.

KPI yang diidentifikasi harus memenuhi persyaratan: spesifik dan jelas, objektif, akurat, relevan, terbatas waktu. Selain itu KPI yang diidentifikasi juga harus termasuk dalam lima perspektif KPKU yaitu keuangan dan pasar, fokus pelanggan, efektivitas produk dan proses, fokus tenaga kerja, serta kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan.

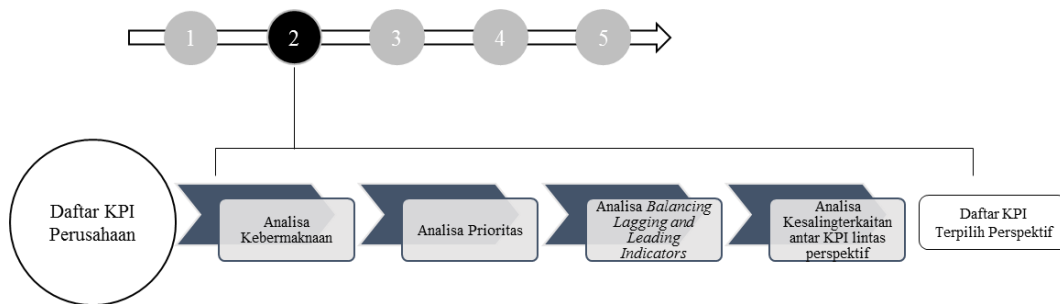
KPI terpilih harus telah memenuhi persyaratan-persyaratan antara lain paling prioritas dan paling penting, mengkapitulasi segenap potensi perusahaan, terakomodasi kepentingan *key stakeholders*, lebih menjamin upaya dan efektivitas, saling seimbang dan selaras antar KPI keuangan dan non keuangan. Penyaringan KPI tiap perspektif dengan keterhubungan dengan satu atau lebih faktor utama keberhasilan, serta pencapaian KPI saling mendorong keberhasilan KPI yang lainnya. KPI terpilih tersebut kemudian didefinisikan dan dituangkan dalam daftar *Key Performance Indicator* (KPI). Kriteria dalam penentuan KPI dapat dilihat pada gambar 4.8, sedangkan proses penentuan KPI terpilih dapat dilihat pada gambar 4.9



Gambar 4 8 Kriteria Penentuan KPI Terpilih

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

Setelah mempertimbangkan sumber identifikasi KPI yang terdiri dari visi dan misi, sasaran strategis, strategi, *critical success factor*, dan target spesifik dari aspirasi Pemegang Saham, akhirnya PT BBI berhasil menentukan KPI Terpilih untuk RKAP tahun 2018. Daftar KPI Terpilih PT BBI tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 4.10



Gambar 4 9 Proses Penentuan KPI Terpilih

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

Tabel 4 10 Identifikasi KPI PT BBI Tahun 2018

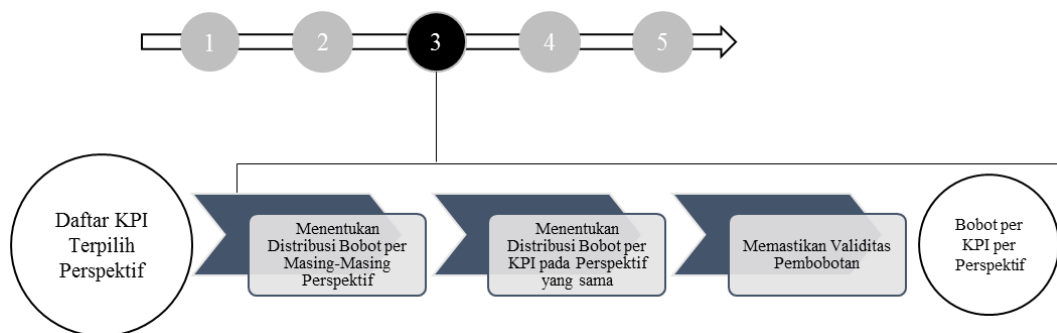
No	Min - Max	Kategori	KPI PT BBI Tahun 2018
I	3 s.d 5	7.5 Keuangan dan Pasar	1 Revenues growth and number of commercial product 2 EBITDA Margin 3 Turnover Periode
II	2 s.d 3	7.2 Fokus Pelanggan	4 Customer Loyalty 5 Enable On-Time Product Delivery
III	3 s.d 5	7.1 Efektivitas Produk dan Proses	6 Increasing order / contract booked 7 TKDN product (AoD) 8 Efficient Supply Chain Cost & Operation 9 Order Fulfillment Rate 10 Plant Capacity Utilization Rate
IV	2 s.d 3	7.2 Fokus Tenaga Kerja	11 Peningkatan Kompetensi Pegawai 12 Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah
V	3 s.d 5	7.4 Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	13 Kinerja PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) a. Efektivitas Penyaluran b. Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman 14 Index GCG 15 Portal BUMN Compliance 16 Sinergi BUMN (AoD) a. Transaksional b. Kolaborasi

#### 4.3.3 Pembobotan KPI Terpilih

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan dalam melakukan pembobotan KPI terpilih, antara lain:

1. Pemberian bobot KPI berfungsi sebagai tanda untuk menentukan perolehan skor KPI pada suatu KPI dari masing-masing perspektif KPKU, skor perspektif KPKU dan total skor KPKU

2. Pertimbangan pemberian bobot didasarkan pada tingkat kepentingan per masing-masing perspektif KPKU untuk perusahaan dikaitkan dengan dinamika industri mayoritas bisnis utama perusahaan tersebut maupun fase *lifecycle* perusahaan tersebut dalam konteks upaya pencapaian visi, misi, sasaran strategis dan penguasaan faktor keberhasilan utama perusahaan. Semakin penting suatu perspektif, sasaran strategis dan KPI (ukuran hasil) bagi perusahaan, maka akan semakin besar bobot yang diberikan. Besar nilai pembobotan suatu perspektif pada suatu periode tertentu, akan mempengaruhi nilai prestasi kinerja pada perspektif tersebut karena nilai pembobotan akan dikalikan dengan pencapaian kinerja (kinerja aktual) pada periode tersebut. Total bobot yang diberikan secara keseluruhan untuk lima perspektif adalah 100%.
3. Direksi menentukan kelompok pembobotan perspektif KPKU dan mengalokasikan bobot perspektif tersebut ke masing-masing KPI dalam setiap perspektif KPKU. Pengalokasian bobot dilakukan dengan ketentuan selisih bobot antara satu KPI dengan KPI lainnya dalam satu perspektif yang sama, tidak boleh lebih dari 20% (*balancing principles*).
4. Jumlah nilai bobot seluruh KPI pada suatu perspektif sama dengan nilai bobot perspektif tersebut. Proses pembobotan KPI terpilih dapat dilihat pada gambar 4.10



Gambar 4 10 Proses Pembobotan KPI Terpilih

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

Pemberian bobot didasarkan pada tingkat kepentingan perspektif. Namun selain itu, pemberian bobot juga disesuaikan dengan pertumbuhan perusahaan. Terdapat empat jenis pembobotan berdasarkan pertumbuhan perusahaan, yaitu pada



rentang <0%, 0%-5%, 5%-15%, dan >15%. Proporsi persentase pada setiap kategori mengikuti aturan bobot yang telah disesuaikan dengan tingkat pertumbuhan yang sedang dialami oleh perusahaan. Ketentuan bobot masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel 4.11

Tabel 4.11 Bobot Kategori KPKU

Perspektif	Bobot tergantung pertumbuhan perusahaan			
	>15%	5% - 15%	0% - 5%	<0%
Keuangan dan Pasar	20%	24%	26%	28%
Fokus Pelanggan	24%	22%	20%	18%
Produk dan Proses	18%	20%	22%	24%
Fokus Tenaga Kerja	20%	17%	16%	15%
Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	18%	17%	16%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

Berdasarkan Surat Kementerian BUMN Nomor: S-103/D3.MBU/11/2017 tanggal 6 November 2017 perihal Penetapan *Absolute Target* untuk RKAP Tahun 2018, telah disebutkan bahwa tingkat pertumbuhan PT Boma Bisma Indra (Persero) adalah sebesar 7%. Oleh sebab itu, maka penentuan bobot kategori KPKU PT BBI harus menyesuaikan dengan proporsi persentase yang ada pada kelompok tingkat pertumbuhan antara 5%-15%. Pihak yang bertanggung jawab dalam menentukan bobot per KPI adalah Direksi dari masing-masing bagian perspektif yang relevan dengan tugas dan wewenangnya. Daftar KPI PT BBI Tahun 2018 beserta bobot masing-masing kategori dapat dilihat pada tabel 4.12

Tabel 4 12 KPI PT BBI Tahun 2018 beserta Bobot

No	Indikator	Bobot
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>24</b>
1	<i>Revenues growth and number of commercial product</i>	8
2	<i>EBITDA Margin</i>	8
3	<i>Turnover Periode</i>	8
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>22</b>
4	<i>Customer Loyalty</i>	11
5	<i>Enable On-Time Product Delivery</i>	11
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>20</b>
6	<i>Increasing order / contract booked</i>	4
7	<i>TKDN product (AoD)</i>	4
8	<i>Efficient Supply Chain Cost &amp; Operation</i>	4
9	<i>Order Fulfillment Rate</i>	4
10	<i>Plant Capacity Utilization Rate</i>	4
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>17</b>
11	<i>Peningkatan Kompetensi Pegawai</i>	8.5
12	<i>Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah</i>	8.5
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan</b>	<b>17</b>
13	<i>Kinerja PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)</i>	4
	a. Efektivitas Penyaluran	
	b. Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman	
14	<i>Index GCG</i>	4
15	<i>Portal BUMN Compliance</i>	4
16	<i>Sinergi BUMN (AoD)</i>	5
	a. Transaksional	
	b. Kolaborasi	

#### 4.3.4 Penentuan Target Per KPI Terpilih

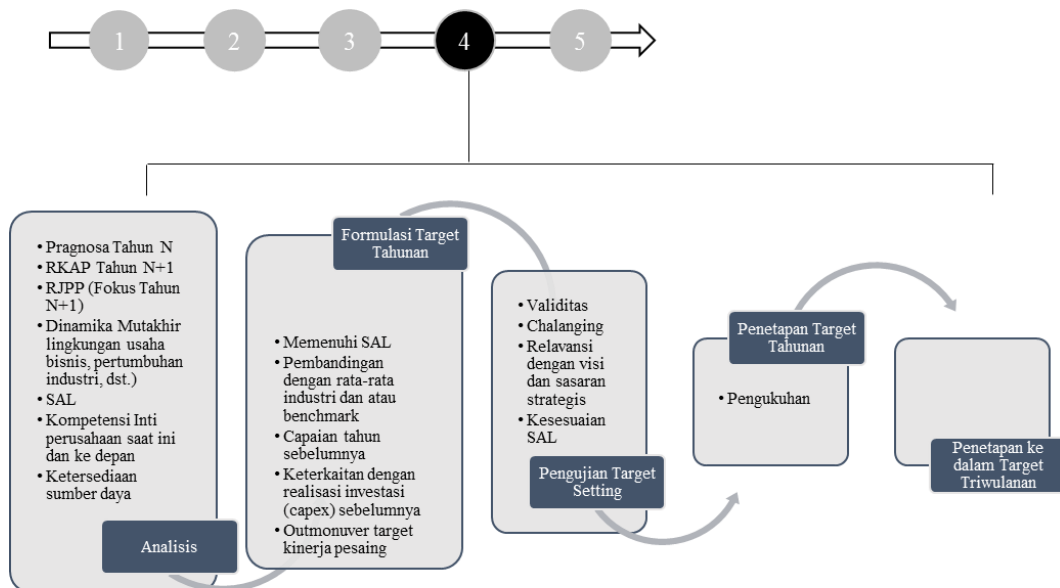
Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan dalam menentukan target per KPI terpilih:

1. Target kinerja dirancang dan ditetapkan untuk menjangkau dan mendorong perusahaan agar mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Keeratan CSF dan keterkaitan sebab akibat dalam perspektif KPKU akan membantu mengidentifikasi pengendali-pengendali utama yang memungkinkan terobosan-terobosan peningkatan pada kinerja hasil, terutama pada perspektif keuangan dan pasar, dan fokus pelanggan.
2. Penentuan target yang hendak dicapai perusahaan pada periode tahunan tertentu di masa depan mengacu kepada sasaran-sasaran strategis dalam RJPP serta dengan mempertimbangkan:
  - a. Potensi yang dihadapi perusahaan pada periode perencanaannya
  - b. Pertumbuhan industrinya

- c. Kompetensi inti perusahaan saat ini
- d. Rencana pengembangan kompetensi inti perusahaan pada periode perencanaan

Penentuan target kinerja yang optimal paling sedikit harus memenuhi tren *sustainability principle*, dengan besaran target yang lebih tinggi dibandingkan dengan target kinerja pesaing/perusahaan sejenis, *benchmark* utama, target kinerja tahun-tahun sebelumnya, atau pencapaian kinerja tahun-tahun sebelumnya.

3. Selain faktor-faktor tersebut, penentuan target kinerja tahunan memperhitungkan aspek sumber daya dan alokasi sumber daya ke program-program pilihan untuk mewujudkan sasaran strategis perusahaan
4. Setelah target tahunan dari masing-masing KPI ditentukan, maka untuk kepentingan pengendalian kinerja dilakukan penjabaran dalam target-target triwulanan. Target kinerja tahunan dan triwulanan dituangkan dalam Formulir Penentuan *Key Performance Indicators*, bobot dan target tahunan dan Formulir Penentuan *Key Performance Indicators*, bobot, dan target triwulanan. Proses penentuan target per KPI terpilih dapat dilihat pada gambar 4.11



Gambar 4.11 Proses Penentuan Target per KPI

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

Setelah menentukan bobot, maka PT BBI menentukan target yang ingin dicapai pada tahun 2018 untuk setiap KPI yang telah ditentukan. Penentuan target dilakukan melalui media rapat Direksi dan Manajer PT BBI. Daftar KPI PT BBI beserta target yang telah ditentukan untuk tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 4.13

Tabel 4.13 Daftar KPI PT BBI Tahun 2018 beserta Target

No	Indikator	Satuan	Target	Bobot
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>			<b>24</b>
1	<i>Revenues growth and number of commercial product</i>	%	147%	8
2	<i>EBITDA Margin</i>	%	100%	8
3	<i>Turnover Periode</i>	Hari	26.12	8
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>			<b>22</b>
4	<i>Customer Loyalty</i>	%	70%	11
5	<i>Enable On-Time Product Delivery</i>	%	80%	11
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>			<b>20</b>
6	<i>Increasing order / contract booked</i>	%	146%	4
7	<i>TKDN product (AoD)</i>	%	85%	4
8	<i>Efficient Supply Chain Cost &amp; Operation</i>	%	2%	4
9	<i>Order Fulfillment Rate</i>	%	71%	4
10	<i>Plant Capacity Utilization Rate</i>	%	80%	4
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>			<b>17</b>
11	Peningkatan Kompetensi Pegawai	%	100%	8.5
12	Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah	%	90%	8.5
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan</b>			<b>17</b>
13	Kinerja PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)			4
	a. Efektivitas Penyaluran	%	80%	
	b. Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman	%	80%	
14	Index GCG	Skor	70	4
15	<i>Portal BUMN Compliance</i>	%	100%	4
16	Sinergi BUMN (AoD)			5
	a. Transaksional	%	70%	
	b. Kolaborasi	%	100%	

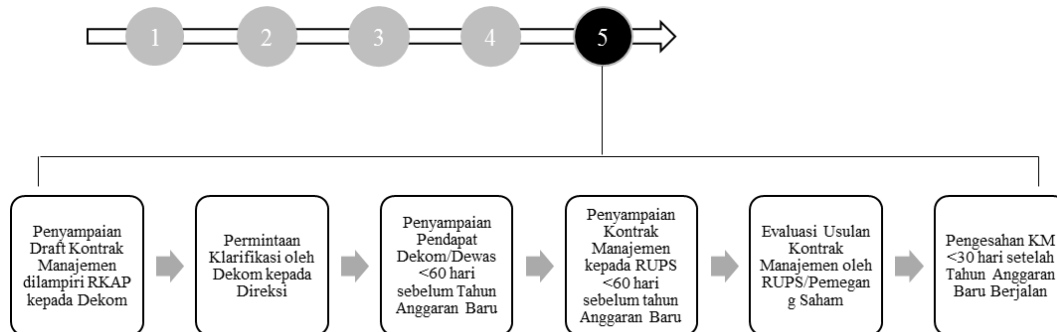
#### 4.3.5 Pengesahan Kontak Manajemen

Pada bagian ini akan dibahas mengenai tata cara pengesahan kontrak manajemen, antara lain:

1. Direksi menuangkan KPI, target-target kinerja untuk tahun yang direncanakan serta informasi penting relevan lainnya ke dalam format kontrak manajemen. Sistematika dokumen Kontrak Manajemen sekurang-kurangnya meliputi: a) pendahuluan; b) sasaran dan strategi; c) *Key Performance Indicators* dan target-target nya; d) proyeksi laporan keuangan; e) arahan pemegang saham dan aspirasi *key stakeholder* lainnya; f) kesepakatan kinerja

2. Dokumen kontrak manajemen disampaikan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas bersamaan dengan rancangan RKAP untuk memperoleh persetujuan atas Kontrak Manajemen dimaksud. Untuk keperluan penelaahan, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dapat meminta Direksi untuk memberikan penjelasan atas Dokumen Kontrak Manajemen serta memberikan saran perbaikan.
3. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memberikan pendapat dan saran terhadap dokumen Kontrak Manajemen dimaksud serta menyampaikan kepada RUPS/Pemilik Modal Paling lambat 60 (enam puluh) hari sebelum memasuki tahun anggaran yang direncanakan, untuk bahan pertimbangan keputusan RUPS/Pemilik Modal mengesahkan dokumen Kontrak Manajemen tersebut.
4. Dokumen Kontrak Manajemen yang telah ditanda tangani bersama dengan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, diajukan kepada RUPS/Menteri BUMN selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran yang direncanakan dimulai, untuk memperoleh pengesahan.
5. Berdasarkan hasil evaluasi dan klarifikasi terhadap Dokumen Kontrak Manajemen yang disampaikan Direksi serta mempertimbangkan pendapat dan saran Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, RUPS menentukan dan mengesahkan Dokumen Kontrak Manajemen, yang memuat: a) KPI dari masing-masing perspektif KPKU, b) Pembobotan KPI dan perspektif KPKU, c) besaran target dari masing-masing KPI, serta d) informasi relevan lainnya.
6. Pemegang saham/Menteri BUMN menandatangani dokumen Kontrak Manajemen yang telah ditandatangani Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Dokumen Kontrak Manajemen yang telah ditandatangani oleh Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan Pemegang Saham/Menteri BUMN merupakan lampiran Risalah RUPS/Keputusan Pemilik Modal
7. Pengesahan dan/atau penandatanganan dokumen kontrak manajemen dilakukan selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran yang direncanakan berjalan.
8. Dalam hal dokumen Kontrak Manajemen belum disahkan oleh RUPS/Menteri BUMN, maka segala isi dokumen Kontrak Manajemen tersebut dianggap sah untuk dilaksanakan sepanjang telah memenuhi ketentuan tata cara penyusunan

dokumen Kontrak Manajemen. Proses pengesahan kontrak manajemen PT BBI dapat dilihat pada gambar 4.12



Gambar 4.12 Proses Pengesahan Kontrak Manajemen

Sumber: Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara Nomor: S-08/S.MBU/2013

*Key Performance Indicator* PT BBI Tahun 2018 telah disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada tanggal 15 Desember 2017 bertempat di Jakarta. Terdapat dua agenda dalam RUPS setiap tahunnya. Agenda pertama RUPS yang sudah berlangsung merupakan agenda untuk pengesahan anggaran. Sedangkan agenda kedua RUPS adalah penilaian kinerja yang biasa dilakukan pada bulan Maret, Juni, dan September.

#### 4.3.6 Kamus *Key Performance Indicator* Korporat

Kontrak Manajemen perusahaan memuat beberapa elemen, salah satunya yaitu *Key Performance Indicator*. Untuk memudahkan dalam memahami dan menghitung pencapaian KPI maka perlu dibuat kamus indikator. Kamus indikator dari enam belas KPI PT Boma Bisma Indra (Persero) Tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 4.14

Tabel 4 14 Kamus KPI PT Boma Bisma Indra (Persero) Tahun 2018

INDIKATOR 1	<i>Revenues Growth and Number of Commercial Product</i>
Definisi	Indikator yang menunjukkan persentase pertumbuhan pendapatan yang berasal dari hasil penjualan
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentasi kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	Penjualan periode N
	Pertumbuhan pendapatan N = $\frac{\text{Penjualan periode N} - \text{Penjualan periode (N-1)}}{\text{Penjualan periode (N-1)}} \times 100\%$
	Penjualan periode (N-1)
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data penjualan produk dari Divisi Pemasaran dan Penjualan
Unit Pelaksana	Divisi Keuangan dan SDM
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Rata-rata pertumbuhan PDB Indonesia adalah 4,6% sedangkan rata-rata pertumbuhan industri di Indonesia adalah 3,8% (Indonesia Investment, 2017). Sehingga pertumbuhan pendapatan PT BBI minimal harus mencapai 3,8%.

INDIKATOR 2	<i>EBITDA Margin</i>
Definisi	Indikator yang menunjukkan gambaran likuiditas perusahaan yaitu: <i>Earning Before Interest Tax Depreciation &amp; Amortization</i> (EBITDA)
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	Realisasi EBITDA Margin periode N
	EBITDA Margin = $\frac{\text{Realisasi EBITDA Margin periode N}}{\text{Rencana EBITDA Margin periode N}} \times 100\%$
	Rencana EBITDA Margin periode N
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Laporan keuangan dari Divisi Keuangan
Unit Pelaksana	Divisi Keuangan dan SDM
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	PT Pertamina (Persero) sebagai kiblat industri di Indonesia memiliki EBITDA Margin sebesar 11,09%. Hal ini berkat upaya efisiensi berupa pengurangan biaya operasional ( <i>operational expenditure</i> ) (Tribun news, 2017). PT BBI harus mencapai EBITDA Margin minimal 10% agar dapat memperbaiki kondisi keuangan perusahaan.

INDIKATOR 3	<i>Turnover Period</i>
Definisi	Indikator yang menunjukkan tingkat Perputaran Persediaan untuk mengetahui berapa kali dalam suatu periode tertentu perusahaan menjual persediaannya
Satuan / Sifat	Hari / Semakin rendah jumlah perputaran persediaan semakin baik
Parameter	Jumlah hari kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total persediaan}}{\text{Total pendapatan usaha}} \times 365$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data perputaran persediaan dari Divisi Pengadaan
Unit Pelaksana	Divisi Keuangan dan SDM
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	PT BBI harus menerapkan sistem persediaan <i>Just-In-Time</i> , yaitu suatu sistem produksi yang dirancang untuk mendapatkan kualitas, menekan biaya, dan mencapai waktu penyerahan seefisien mungkin dengan menghapus seluruh jenis pemborosan yang terdapat dalam proses produksi sehingga perusahaan mampu menyerahkan produk/jasa sesuai kehendak konsumen tepat waktu. PT BBI seharusnya hanya memproduksi barang yang diminta konsumen, sehingga dapat mengurangi biaya pemeliharaan dan menekan kemungkinan kerugian akibat menimbun barang.

INDIKATOR 4	<i>Customer Loyalty</i>
Definisi	Indikator yang menunjukkan seberapa besar <i>customer</i> yang melakukan pembelian ulang
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentasi kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Customer Loyalty} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang sama dengan tahun sebelumnya (N)}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya (N-1)}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data survey loyalitas pelanggan dari Divisi Pemasaran
Unit Pelaksana	Divisi MPJ dan Divisi MPI
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Menurut Poerwanti (2008), terdapat skala dalam menentukan kualitas pelayanan, yaitu 0%-20% sangat kurang, 21%-40% kurang, 41%-60% kurang, 61%-80% baik, dan 81%-100% sangat baik. PT BBI harus mengupayakan tingkat loyalitas pelanggan berada pada rentang sangat baik agar pelanggan merasa percaya dengan PT BBI dan melakukan pengulangan order.



<b>INDIKATOR 5</b>	<b><i>Enable On-Time Product Delivery</i></b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan kemampuan penyelesaian dan pengiriman <i>Order</i> /Proyek yang dipesan tepat waktu
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{On-Time Delivery} = \frac{\text{Jumlah pekerjaan selesai tepat waktu}}{\text{Jumlah pekerjaan yang diserahkan}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data lama pengerjaan proyek dari Divisi Manajemen Proyek dan Jasa
Unit Pelaksana	Divisi MPJ dan Divisi MPI
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Ketepatan waktu merupakan syarat wajib bagi PT BBI dalam memenangkan persaingan industri, maka dari itu tingkat <i>on-time delivery product</i> harus selalu berada pada tingkat 100%.

<b>INDIKATOR 6</b>	<b><i>Increasing Order / Contract booked</i></b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan pertumbuhan jumlah pemesan atau kontrak dibandingkan dengan periode sebelumnya
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Pertumbuhan pendapatan} = \frac{\text{Order masuk periode N} - \text{Order masuk periode (N-1)}}{\text{Order masuk periode (N-1)}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data jumlah pesanan dari Divisi Manajemen Proyek dan Jasa
Unit Pelaksana	Divisi Pemasaran & Penjualan
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Peningkatan pendapatan PT BBI diharapkan sama dengan rata-rata pertumbuhan industri di Indonesia yaitu sebesar 3,8%. Pendapatan PT BBI didapat dari jumlah order yang diterima, sehingga jumlah order yang masuk setiap tahun juga harus meningkat sebesar 3,8%

INDIKATOR 7	TKDN Produk
Definisi	Indikator yang menunjukkan dukungan dan kontribusi PT BBI terhadap penggunaan komponen dalam negeri pada produk jadi dan/atau pengadaan
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{TKDN Produk} = \frac{\text{Total pengadaan barang lokal}}{\text{Total pengadaan barang lokal dan import}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data pengadaan komponen proyek dari Divisi Pengadaan
Unit Pelaksana	Divisi Pengadaan
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Kementerian Perindustrian RI pada Oktober 2017 telah menetapkan bahwa perusahaan harus mencapai TKDN produk minimal sebesar 30%. TKDN produk meliputi material langsung (bahan baku), tenaga kerja langsung, dan biaya tidak langsung (factory overhead). PT BBI harus melaksanakan ketetapan dari Kemenperin sehingga harus mencapai TKDN sebesar 30% pada setiap proses produksi.

INDIKATOR 8	<i>Efficient Supply Chain Cost &amp; Operation</i>
Definisi	Indikator yang menunjukkan efisiensi biaya logistik, distribusi, transportasi dan operasi (HPP)
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Efisiensi HPP} = \frac{\text{Rencana HPP periode N} - \text{Realisasi HPP periode N}}{\text{Rencana HPP periode N}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Dari HPP proyek dari Divisi Mesin dan Peralatan Industri
Unit Pelaksana	Divisi Keuangan dan SDM
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Menurut Duwimastaroh (2016), tingkat efisiensi produksi sekurang-kurangnya harus mencapai tingkat 90%, karena ketidakefisienan yang masih wajar adalah yang berada pada tingkat maksimal 10% yang terdiri dari terbuangnya material (bahan produksi dan energi selama proses operasional) dan produk cacat.

<b>INDIKATOR 9</b>	<b><i>Order Fulfillment Rate</i></b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan jumlah order terkontrak yang berhasil dipenuhi dibandingkan dengan jumlah order terkontrak yang diterima oleh perusahaan
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Order Fulfillment Rate} = \frac{\text{Penjualan periode N}}{\text{Order masuk periode N}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data penyelesaian proyek dari Divisi Manajemen Proyek dan Jasa
Unit Pelaksana	Divisi Keuangan dan SDM
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Semua order yang diterima PT BBI pada periode N harus diselesaikan pada periode N untuk menambah kepercayaan pelanggan terhadap kualitas PT BBI

<b>INDIKATOR 10</b>	<b><i>Plant Capacity Utilization Rate</i></b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan indeks utilisasi fasilitas produksi Divisi MPI yang dihitung dari persentase realisasi produksi dari rencana produksi
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Utilisasi Fasilitas Produksi} = \frac{\text{Realisasi produksi periode N}}{\text{Rencana produksi periode N}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data jumlah produksi dari Divisi Operasional
Unit Pelaksana	Divisi MPI
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Semua produksi yang telah direncanakan pada RKAP (awal tahun) harus dapat diselesaikan pada tahun tersebut

<b>INDIKATOR 11</b>	<b>Peningkatan Kompetensi Pegawai</b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan pencapaian target peningkatan jumlah karyawan yang memperoleh sertifikasi keahlian atau yang meningkatkan level keahlian
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Realisasi jumlah karyawan yang memperoleh sertifikasi} \\ = \frac{\text{Rencana jumlah karyawan yang memperoleh sertifikasi}}{\text{Rencana jumlah karyawan yang memperoleh sertifikasi}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data kompetensi pegawai dari Divisi SDM
Unit Pelaksana	Divisi Keuangan dan SDM
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Pegawai yang telah dibiayai untuk mendaftar sertifikasi harus lulus, agar biaya yang dianggarkan tidak terbuang percuma. Untuk mengatasi hal ini maka pegawai yang dibiayai untuk ujian sertifikasi harus melakukan seleksi terlebih dahulu pada jenjang perusahaan

<b>INDIKATOR 12</b>	<b>Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah</b>
Definisi	Indikator yang memanfaatkan tenaga kerja lokal untuk proyek di daerah
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Realisasi jumlah tenaga kerja lokal proyek di daerah} \\ = \frac{\text{Total tenaga kerja lokal proyek di daerah}}{\text{Total tenaga kerja lokal proyek di daerah}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data proporsi tenaga kerja lokal dari Divisi SDM
Unit Pelaksana	Divisi MPJ dan Divisi MPI
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Menurut data BPS, rata-rata penyerapan tenaga kerja lokal untuk masing-masing provinsi di Indonesia adalah sebesar 41,8%. PT BBI harus mengupayakan penyerapan tenaga kerja lokal minimal mencapai angka rata-rata tersebut.

<b>INDIKATOR 13</b>	<b>Kinerja PKBL</b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan skor PKBL dalam efektivitas penyaluran dana dan kolektibilitas penyaluran pinjaman
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	$\text{Efektivitas Penyaluran} = \frac{\text{Jumlah dana yang disalurkan}}{\text{Jumlah dana yang tersedia}} \times 100\%$ $\text{Kolektibilitas pinjaman dana kemitraan} = \frac{\text{Rata-rata tertimbang kolektibilitas penyaluran pinjaman}}{\text{Jumlah pinjaman yang disalurkan}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Tahunan
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data laporan kinerja PKBL dari Divisi Keuangan
Unit Pelaksana	Sekretaris Perusahaan
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan tahunan perusahaan
Catatan	Berdasarkan Peraturan Menteri No. 4 Tahun 2007, disebutkan bahwa minimal 2% dari laba perusahaan harus disisihkan untuk PKBL. PT BBI harus menyisihkan 2% dari laba PT BBI untuk kegiatan PKBL, sedangkan untuk efektivitas penyaluran dana PKBL dan kolektibilitas penyaluran pinjaman harus mencapai 100%.

<b>INDIKATOR 14</b>	<b>Index GCG</b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan hasil pelaksanaan GCG perusahaan
Satuan / Sifat	Skor / Semakin besar semakin baik
Parameter	Realisasi hasil skor asesmen GCG perusahaan
Formula	Penilaian aspek GCG perusahaan dari hasil asesmen
Frekuensi / Periode	Tahunan
Sumber Data	Data laporan hasil penilaian GCG perusahaan dari Sekretaris Perusahaan
Unit Pelaksana	Sekretaris Perusahaan
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan tahunan perusahaan
Catatan	Terdapat skala penilaian GCG sebagai berikut: 91-100 sangat baik, 76-90 baik, 61-75 cukup, 51-60 kurang, <50 sangat kurang. Penilaian implementasi GCG PT BBI pada tahun 2016 baru mencapai nilai 60. Pada tahun 2018 PT BBI harus mencapai kategori baik, minimal memenuhi angka batas bawah yaitu 76 dalam implementasi GCG.

<b>INDIKATOR 15</b>	<b><i>Portal BUMN Compliance</i></b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan ketepatan dan kelengkapan penyampaian dokumen laporan
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	<p>Jumlah laporan yang disampaikan kepada Kementerian BUMN lengkap &amp; tepat waktu</p> $= \frac{\text{Jumlah laporan yang disampaikan kepada Kementerian BUMN lengkap \& tepat waktu}}{\text{Total laporan yang disampaikan}} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data Laporan Manajemen dan RKAP dari Sekretaris Perusahaan
Unit Pelaksana	Sekretaris Perusahaan
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Karena keterlambatan penyampaian laporan menjadi poin penting terkait kepatuhan Direksi BUMN, maka persentase laporan yang disampaikan kepada BUMN secara tepat waktu harus mencapai tingkat 100%.

<b>INDIKATOR 16</b>	<b>Sinergi BUMN</b>
Definisi	Indikator yang menunjukkan aktivitas sinergi BUMN PT BBI sebagai bagian dari Agen Pembangunan
Satuan / Sifat	% / Semakin besar semakin baik
Parameter	Nilai persentase kumulatif triwulan pengukuran dalam satu tahun
Formula	<p>Nilai penjualan yang melibatkan Sinergi BUMN</p> $\text{Transaksional} = \frac{\text{Nilai penjualan yang melibatkan Sinergi BUMN}}{\text{Total penjualan}} \times 100\%$ <p>Realisasi kolaborasi/KSO (Kerja Sama Operasi)</p> $\text{KSO} = \frac{\text{Realisasi kolaborasi/KSO (Kerja Sama Operasi)}}{3} \times 100\%$
Frekuensi / Periode	Triwulan (pada periode yang sama dengan tahun sebelumnya)
Jenis Pengukuran	Kumulatif tahunan dari pengukuran triwulan N; N = 1,2,3,4
Sumber Data	Data proyek sinergi BUMN dari Divisi Manajemen Proyek dan Jasa
Unit Pelaksana	Sekretaris Perusahaan
Tahapan Pelaporan	Merujuk pada laporan triwulan, semesteran dan tahunan perusahaan
Catatan	Tidak ada standar baku persentase Sinergi BUMN yang harus diterapkan, namun Kementerian BUMN selalu menghimbau agar dalam operasional bisnisnya, BUMN selalu memprioritaskan keterlibatan sinergi dengan BUMN lainnya terlebih dahulu sebelum memutuskan sinergi dengan pihak swasta.

### 4.3.7 Formulir Isian KPI

Tabel 4 15 Formulir Isian KPI Divisi Keuangan dan SDM

KEY PERFORMANCE INDICATOR TAHUN 2018									
PT BOMA BISMA INDRA ( PERSERO )									
DIVISI KEUANGAN DAN SDM									
BULAN : .....									
NO	PERSPEKTIF	INDIKATOR	BOBOT	MIN / MAX	SATUAN	RENCANA	Realisasi Pencapaian Bulan Ini	Realisasi Pencapaian s/d Bulan Ini	Keterangan
I	Keuangan dan Pasar	Revenues Growth and Number of Commercial Product	8.5	max	%	147			$\text{Pertumbuhan pendapatan N} = \frac{\text{Penjualan periode N} - \text{Penjualan periode (N-1)}}{\text{Penjualan periode (N-1)}} \times 100\%$
		EBITDA Margin	8.5	max	%	100			$\text{EBITDA Margin} = \frac{\text{Realisasi EBITDA Margin periode N} - \text{Rencana EBITDA Margin periode N}}{\text{Rencana EBITDA Margin periode N}} \times 100\%$
		Turnover Period	7	min	hari	26,12			$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total persediaan}}{\text{Total pendapatan usaha}} \times 365$
III	Efektivitas Produk dan Proses	Efficient Supply Chain Cost & Operation	4	max	%	2			$\text{Efisiensi HPP} = \frac{\text{Rencana HPP periode N} - \text{Realisasi HPP periode N}}{\text{Rencana HPP periode N}} \times 100\%$
		Order Fulfillment Rate	5	max	%	71			$\text{Order Fulfillment Rate} = \frac{\text{Penjualan periode N} - \text{Order masuk periode N}}{\text{Order masuk periode N}} \times 100\%$
IV	Efektivitas Tenaga Kerja	Peningkatan Kompetensi Pegawai	8	max	%	100			$= \frac{\text{Realisasi jumlah karyawan yang memperoleh sertifikasi}}{\text{Rencana jumlah karyawan yang memperoleh sertifikasi}} \times 100\%$

Surabaya, .....  
 DIVISI KEUANGAN DAN SDM  
  
 \_\_\_\_\_  
 General Manager

Tabel 4 16 Formulir Isian KPI Divisi Mesin dan Peralatan Industri (MPI)

<p align="center"><b>KEY PERFORMANCE INDICATOR TAHUN 2018</b>  <b>PT BOMA BISMA INDRA ( PERSERO )</b>  <b>DIVISI MESIN DAN PERALATAN INDUSTRI</b>  <b>BULAN : .....</b></p>									
NO	PERSPEKTIF	INDIKATOR	BOBOT	MIN / MAX	SATUAN	REN CANA	Realisasi Pencapaian Bulan Ini	Realisasi Pencapaian s/d Bulan Ini	Keterangan
II	<b>Fokus Pelanggan</b>	<i>Customer Loyalty</i>	8	max	%	70			$\frac{\text{Jumlah pelanggan yang sama dengan tahun sebelumnya (N)}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya (N-1)}} \times 100\%$
		<i>Enable On-Time Product Delivery</i>	10	max	%	80			$\frac{\text{Jumlah pekerjaan selesai tepat waktu}}{\text{Jumlah pekerjaan yang diserahkan}} \times 100\%$
III	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<i>Plant Capacity Utilization Rate</i>	5	max	%	80			$\frac{\text{Realisasi produksi periode N}}{\text{Rencana produksi periode N}} \times 100\%$
IV	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah	6	max	%	90			$\frac{\text{Realisasi jumlah tenaga kerja lokal proyek di daerah}}{\text{Total tenaga kerja lokal proyek di daerah}} \times 100\%$
<p align="right">Surabaya, .....  Divisi Mesin dan Peralatan Industri</p> <p align="right">_____  General Manager</p>									



Tabel 4 17 Formulir Isian KPI Divisi Manajemen Proyek dan Jasa (MPJ)

KEY PERFORMANCE INDICATOR TAHUN 2018									
PT BOMA BISMA INDRA ( PERSERO )									
DIVISI MANAJEMEN PROYEK DAN JASA									
BULAN : .....									
NO	PERSPEKTIF	INDIKATOR	BOBOT	MIN / MAX	SATUAN	REN CANA	Realisasi Pencapaian Bulan Ini	Realisasi Pencapaian s/d Bulan Ini	Keterangan
II	Fokus Pelanggan	Customer Loyalty	8	max	%	70			Jumlah pelanggan yang sama dengan tahun sebelumnya (N) = $\frac{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya (N-1)}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya (N-1)}} \times 100\%$
		Enable On-Time Product Delivery	10	max	%	80			Jumlah pekerjaan selesai tepat waktu = $\frac{\text{Jumlah pekerjaan yang diserahkan}}{\text{Jumlah pekerjaan yang diserahkan}} \times 100\%$
IV	Fokus Tenaga Kerja	Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah	6	max	%	90			Realisasi jumlah tenaga kerja lokal proyek di daerah = $\frac{\text{Total tenaga kerja lokal proyek di daerah}}{\text{Total tenaga kerja lokal proyek di daerah}} \times 100\%$

Surabaya, .....

DIVISI MANAJEMEN PROYEK DAN JASA

\_\_\_\_\_

General Manajer

*Tabel 4 18* Formulir Isian KPI Departemen Pengadaan

<b>KEY PERFORMANCE INDICATOR TAHUN 2018</b> <b>PT BOMA BISMA INDRA ( PERSERO )</b> <b>DEPARTEMEN PENGADAAN</b> <b>BULAN : .....</b>									
NO	PERSPEKTIF	INDIKATOR	BOBOT	MIN / MAX	SATUAN	REN CANA	Realisasi Pencapaian Bulan Ini	Realisasi Pencapaian s/d Bulan Ini	Keterangan
III	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	TKDN Produk	6	max	%	85			Total pengadaan barang lokal = _____ x 100% Total pengadaan barang lokal dan import

Surabaya, .....  
 DEPARTEMEN PENGADAAN  
  
 \_\_\_\_\_  
 Manager

Tabel 4 19 Formulir Isian KPI Departemen Pemasaran dan Penjualan

KEY PERFORMANCE INDICATOR TAHUN 2018									
PT BOMA BISMA INDRA ( PERSERO )									
DEPARTEMEN PEMASARAN DAN PENJUALAN									
BULAN : .....									
NO	PERSPEKTIF	INDIKATOR	BOBOT	MIN / MAX	SATUAN	REN CANA	Realisasi Pencapaian Bulan Ini	Realisasi Pencapaian s/d Bulan Ini	Keterangan
III	Efektivitas Produk dan Proses	<i>Increasing Order / Contract booked</i>	6	max	%	146			$= \frac{\text{Order masuk periode N}}{\text{Order masuk periode (N-1)}} \times 100\%$
<p style="text-align: right;">Surabaya, ..... DEPT. PEMASARAN DAN PENJUALAN</p> <p style="text-align: right;">----- Manager</p>									

Tabel 4 20 Formulir Isian KPI Divisi Sekretaris Perusahaan

KEY PERFORMANCE INDICATOR TAHUN 2018									
PT BOMA BISMA INDRA (PERSERO)									
DIVISI SEKRETARIS PERUSAHAAN									
BULAN : .....									
NO	PERSPEKTIF	INDIKATOR	BOBOT	MIN / MAX	SATUAN	RENCANA	Realisasi Pencapaian Bulan Ini	Realisasi Pencapaian s/d Bulan Ini	Keterangan
V	Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	Kinerja PKBL							
		a. Efektivitas Penyaluran	2	max	%	80			Jumlah dana yang disalurkan = ..... x 100%
		b. Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman	2	max	%	80			Jumlah dana yang tersedia Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman dana kemitraan = ..... x 100%
		Index GCG	2	max	Skor	70			Jumlah pinjaman yang disalurkan Penilaian aspek GCG perusahaan dari hasil asesmen
		Portal BUMN Compliance	5	max	Skor	100			Jumlah laporan yang disampaikan kepada Kementerian BUMN lengkap & tepat waktu = ..... x 100%
		Sinergi BUMN							Total laporan yang disampaikan
		a. Transaksional	5	max	%	70			Nilai penjualan yang melibatkan Sinergi BUMN = ..... x 100%
		b. Kolaborasi	2	max	%	100			Total penjualan Realisasi kolaborasi/KSO KSO = ..... x 100%
									3
									Surabaya, ..... Divisi Sekretaris Perusahaan
									Sekretaris Perusahaan

#### 4.4 *Cascading* KPI Korporat

Pada sub ini akan dijelaskan mengenai tahapan *cascading* yang dilakukan terhadap indikator kinerja korporat (KPI Korporat) PT Boma Bisma Indra (Persero). *Cascading* adalah proses penyusunan *scorecard* di setiap jenjang organisasi oleh manajer organisasi dengan menggunakan *scorecard* jenjang organisasi di atasnya sebagai basis (Risna dan Mustafa, 2008). Pada penelitian ini bagian yang akan dilakukan *cascading* adalah indikator pada kategori efektivitas tenaga kerja yang menjadi tanggung jawab dari Departemen Sumber Daya Manusia. Pemberian batasan *cascading* ini dilatarbelakangi oleh kondisi terkini perusahaan. Pada tahun 2017, PT BBI sudah mampu memperbaiki kinerja keuangan dengan menghasilkan laba bersih konsolidasian sebesar Rp 789 juta dan ekuitas positif sebesar Rp 232.186 juta, berbeda dengan kondisi pada tahun 2016 yang masih menimbulkan kerugian. Sedangkan untuk tahun 2018 PT BBI telah membuat anggaran jumlah order sebesar Rp350Miliar. Order proyek yang besar harus diiringi oleh produktivitas pegawai yang tinggi. Salah satu indikator yang mempunyai pengaruh terhadap produktivitas pegawai adalah kompetensi. Dikutip dari buku Edy Sutrisno (2009), kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan produktivitas atau prestasi kerja yang memuaskan. Apabila order yang diterima besar namun produktivitas pegawai masih rendah, maka nilai HPP akan menjadi tinggi. Hal ini bersifat merugikan bagi perusahaan, sebab keuntungan yang didapat akan mengalami penurunan meskipun order yang diterima mengalami peningkatan. Oleh sebab itu menurut peneliti pada tahun 2018 PT BBI harus meningkatkan kompetensi pegawai yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Dengan meningkatnya produktivitas pegawai, maka order yang masuk akan semakin cepat terselesaikan, dan membuka kesempatan bagi lebih banyak order untuk masuk. Selain itu, tingginya produktivitas akan berdampak pada nilai HPP yang kompetitif serta profit margin yang menguntungkan bagi perusahaan.

Indikator dalam efektivitas tenaga kerja yang akan dilakukan *cascading* pada penelitian ini adalah Peningkatan Kompetensi Pegawai. Proses *cascading* dilakukan dengan mencari indikator-indikator penentu bagi keberhasilan KPI Peningkatan Kompetensi Pegawai. Indikator-indikator tersebut dapat menghasilkan

sebuah hubungan sebab akibat yang apabila terjalin dengan baik akan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja perusahaan melalui kondisi SDM yang unggul. Berdasarkan hasil diskusi dengan perusahaan *benchmark* PT Boma Bisma Indra (Persero) yaitu PT Barata Indonesia (Persero) serta melalui kajian pustaka terhadap beberapa jurnal tentang kinerja dan kamus kompetensi *Spencer* maka didapatkan indikator yang berpengaruh terhadap ketercapaian KPI Korporat Peningkatan Kompetensi Pegawai. Indikator tersebut antara lain sertifikasi tenaga ahli, indeks kepuasan pegawai, indeks keterikatan pegawai, produktivitas pegawai, ketersediaan tenaga kerja, jumlah pelatihan, dan indikator kompetensi pegawai.

### Perumusan *Job Description*

Indikator-indikator yang berpengaruh pada KPI Korporat selanjutnya akan dirumuskan menjadi *job description* agar memudahkan seluruh pegawai untuk memahami maksud serta melaksanakan pekerjaan dengan baik berdasarkan ketentuan yang ditetapkan. Uraian *job description* dari KPI Korporat ‘Peningkatan Kompetensi Pegawai’ dapat dilihat pada tabel 4.21

Tabel 4 21 *Job Description* untuk Indikator Peningkatan Kompetensi Pegawai

No	Indikator Pendukung	Uraian <i>Job Description</i>
1	Sertifikasi Tenaga Ahli	Ahli muda dapat melaksanakan kegiatan keselamatan dan kesehatan kerja
		Ahli muda dapat melaksanakan pencegahan kecelakaan kerja
		Ahli muda dapat melaksanakan usaha-usaha penyelamatan kerja
		Ahli madya mampu mengidentifikasi kecelakaan kerja dan mengantisipasi tindakan dan kondisi berbahaya
		Ahli madya mampu melaksanakan pengawasan atas tindakan dan kondisi berbahaya
		Ahli madya mampu melaksanakan pembinaan dan penyuluhan/pelatihan bidang sertifikasi terkait
		Ahli utama mampu memberi nasehat konsultasi, rekomendasi, dan komunikasi teori dan teknis mengenai bidang sertifikasi terkait
		Ahli utama mampu mendorong terlaksananya sistem sertifikasi terkait
		Ahli utama mampu memberikan pemecahan persoalan-persoalan mengenai bidang sertifikasi terkait dan dapat menetapkan dengan tegas pemecahan persoalan tersebut
		Ahli utama mampu mengawasi dan memimpin pelaksanaan program-program sertifikasi terkait

Tabel 4 22 Job Description untuk Indikator Peningkatan Kompetensi Pegawai (lanjutan)

No	Indikator Pendukung	Uraian Job Description
2	Indeks Kepuasan Pegawai	Pegawai mampu melaksanakan beban kerja yang tingkat kesulitannya lebih tinggi dari beban kerja sebelumnya
		Pegawai mampu bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan padanya dengan sebaik-baiknya
		Pegawai mampu menikmati masa-masa menjalankan pekerjaan
		Pegawai mampu melibatkan dirinya pada setiap kegiatan perusahaan dan membuat dirinya diakui baik dari segi kehadiran maupun kontribusi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan
		Pegawai mampu menunjukkan track record peningkatan kinerja yang baik dari tahun ke tahun
		Pegawai mampu menjalin hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan sesama rekan kerja
		Pegawai mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan
		Pegawai mampu bekerja dengan maksimal sesuai dengan gaji yang diterima
		Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan dengan aman
		Pegawai mampu menerapkan kebijakan dan strategi yang diterapkan perusahaan
		Pegawai mampu menciptakan kondisi kerja yang kompetitif dan positif
3	Indeks Keterikatan Pegawai	Pegawai mampu memahami kondisi organisasi dan perusahaan tempat mereka bekerja
		Pegawai mampu memahami karakteristik dan kompetensi dari pemimpin mereka
		Pegawai mampu memahami dan membangun lingkungan kerja yang mendukung ketercapaian peningkatan kinerja perusahaan
		Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan dengan antusiasme yang tinggi
		Pegawai mampu berkomitmen untuk mencapai keberhasilan atas pekerjaan yang sedang mereka tangani
		Pegawai mampu menunjukkan rasa kecintaan terhadap pekerjaan yang sedang mereka lakukan
4	Produktivitas Pegawai	Pegawai mampu memberikan kualitas yang terbaik dari pekerjaan yang sedang ditangani
		Pegawai mampu bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan pada mereka
		Pegawai mampu melakukan inisiatif yang bersifat membangun dalam bidang pekerjaan yang sedang ditangani
		Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau bahkan sebelum batas penyelesaian pekerjaan berakhir
5	Ketersediaan Tenaga Kerja	Pegawai mampu bekerja secara profesional tanpa menganggap penting perihal gender
		Pegawai mampu saling bertoleransi terhadap sesama pekerja dengan gender dan usia yang berbeda
6	Jumlah Pelatihan	Pegawai mampu mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan dengan baik
		Pegawai mampu mengembangkan kompetensi diri melalui pelatihan yang difasilitasi oleh perusahaan
		Pegawai mampu meningkatkan keahlian dalam bidangnya, keahlian dalam bidang lintas fungsional, tim, dan meningkatkan kreativitas melalui pelatihan yang diikuti
7	Indikator Kompetensi Pegawai	Pegawai mampu memiliki pengetahuan dalam hal pengadaan barang
		Pegawai mampu memiliki pengetahuan dalam hal pengadaan jasa konstruksi
		Pegawai mampu memiliki pengetahuan dalam hal pengadaan jasa konsultasi dan jasa lainnya
		Pegawai mampu mengatasi masalah
		Pegawai mampu mengevaluasi kinerja diri sendiri dan orang lain
		Pegawai mampu memiliki keterampilan teknis perencanaan pengadaan barang dan jasa
		Pegawai mampu memiliki keterampilan teknis analisis harga
		Pegawai mampu memiliki keterampilan penyusunan dan penilaian dokumen proyek perusahaan
		Pegawai mampu memiliki keterampilan teknis penyusunan kontrak
		Pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan percaya diri
		Pegawai mampu menunjukkan citra diri dan etika kerja yang baik
		Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik
		Pegawai mampu memberikan konsistensi terhadap pekerjaan yang dilakukan
		Pegawai mampu menjalankan tugas dengan jujur, semangat, dan penuh tanggung jawab
		Pegawai mampu berprestasi dan aktif berpartisipasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan

## **4.5 Analytical Hierarchy Process**

### **4.5.1 Perancangan Kuesioner AHP**

Bagian ini akan membahas mengenai indikator yang merupakan hasil *cascading* dari kategori efektivitas tenaga kerja yang menjadi tanggung jawab Departemen Sumber Daya Manusia PT Boma Bisma Indra (Persero). Indikator yang didapat dari hasil kajian terhadap beberapa jurnal dan referensi terkait lainnya telah diidentifikasi dan dirancang dalam sebuah hierarki *Analytical Hierarchy Process*. Pada hierarki tersebut terdapat tiga tingkatan kriteria. Tingkat pertama adalah peningkatan kompetensi pegawai yang merupakan salah satu kategori efektivitas tenaga kerja pada *Key Performance Indicator* PT BBI tahun 2018 yang telah dibebankan kepada Departemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola. Tingkat kedua adalah kriteria utama yang memiliki hubungan sebab akibat dengan tercapainya tujuan pada tingkat pertama. Tingkat ketiga adalah sub kriteria yang terdapat pada masing-masing kriteria yang keberadaannya dapat menjadi pilihan untuk memprioritaskan langkah dalam upaya perbaikan kondisi perusahaan di masa mendatang.

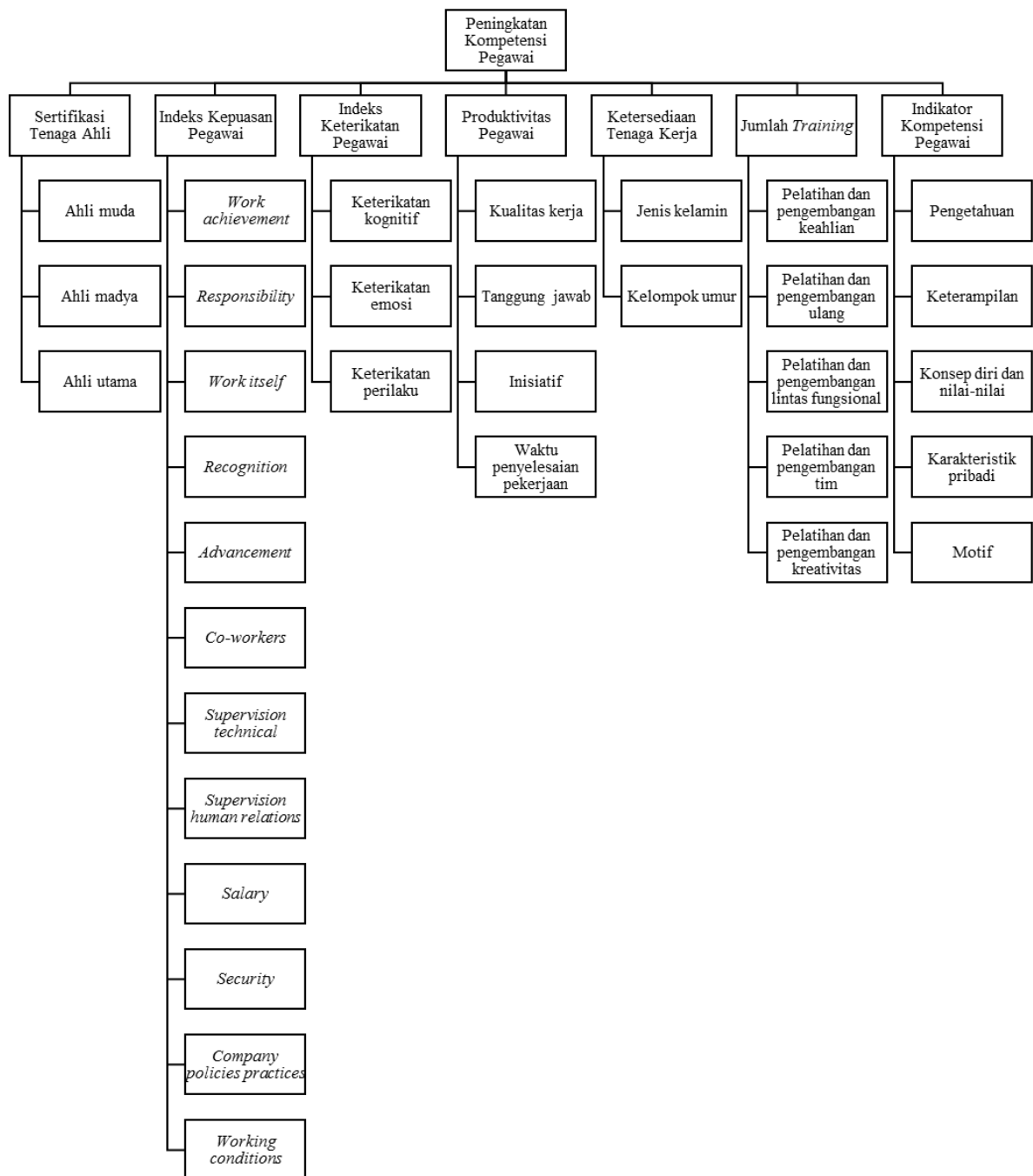
Metode AHP diadopsi dalam penelitian ini untuk memberikan bobot pada setiap kriteria dan sub kriteria agar memudahkan perusahaan dalam menentukan prioritas terhadap pilihan indikator-indikator kunci yang dapat menunjang kemajuan bagi perusahaan. Gambar 4.13 merupakan hierarki keputusan dari indikator penunjang keberhasilan sub kategori ‘Peningkatan Kompetensi Pegawai’.

Tingkatan hierarki yang telah dirancang kemudian digunakan dalam pembuatan kuesioner. Kuesioner *pairwise comparison* pada penelitian ini adalah perbandingan antar kriteria dan perbandingan antar sub-kriteria. Adapun kuesioner pada penelitian ini akan dilampirkan pada Lampiran 4. Terdapat empat bagian dari kuesioner penelitian ini, antara lain:

1. Pendahuluan dan tabel skala perbandingan. Bagian ini berisi pengenalan diri peneliti dan penjelasan mengenai penelitian ini. Selain itu, pada bagian ini juga dijelaskan mengenai definisi dan arti dari nilai skala perbandingan yang akan digunakan responden dalam melakukan pembobotan.
2. Hierarki keputusan. Bagian ini menjelaskan mengenai struktur hierarki AHP yang digunakan dalam penelitian ini.



3. Profil responden dan petunjuk pengisian kuesioner. Bagian ini berisi profil responden yang terdiri dari nama, jabatan, dan lama bekerja. Faktor jabatan dan lama bekerja dapat mempengaruhi responden dalam memberikan bobot dikarenakan faktor pengalaman yang sudah banyak dilalui.
4. Tabel *pairwise comparison*. Bagian ini berisi tabel perbandingan berpasangan antar kriteria maupun sub kriteria yang dapat digunakan oleh responden dalam melakukan pengisian kuesioner.



Gambar 4 13 Hierarki Keputusan

#### 4.5.2 Penentuan Ahli sebagai Responden AHP

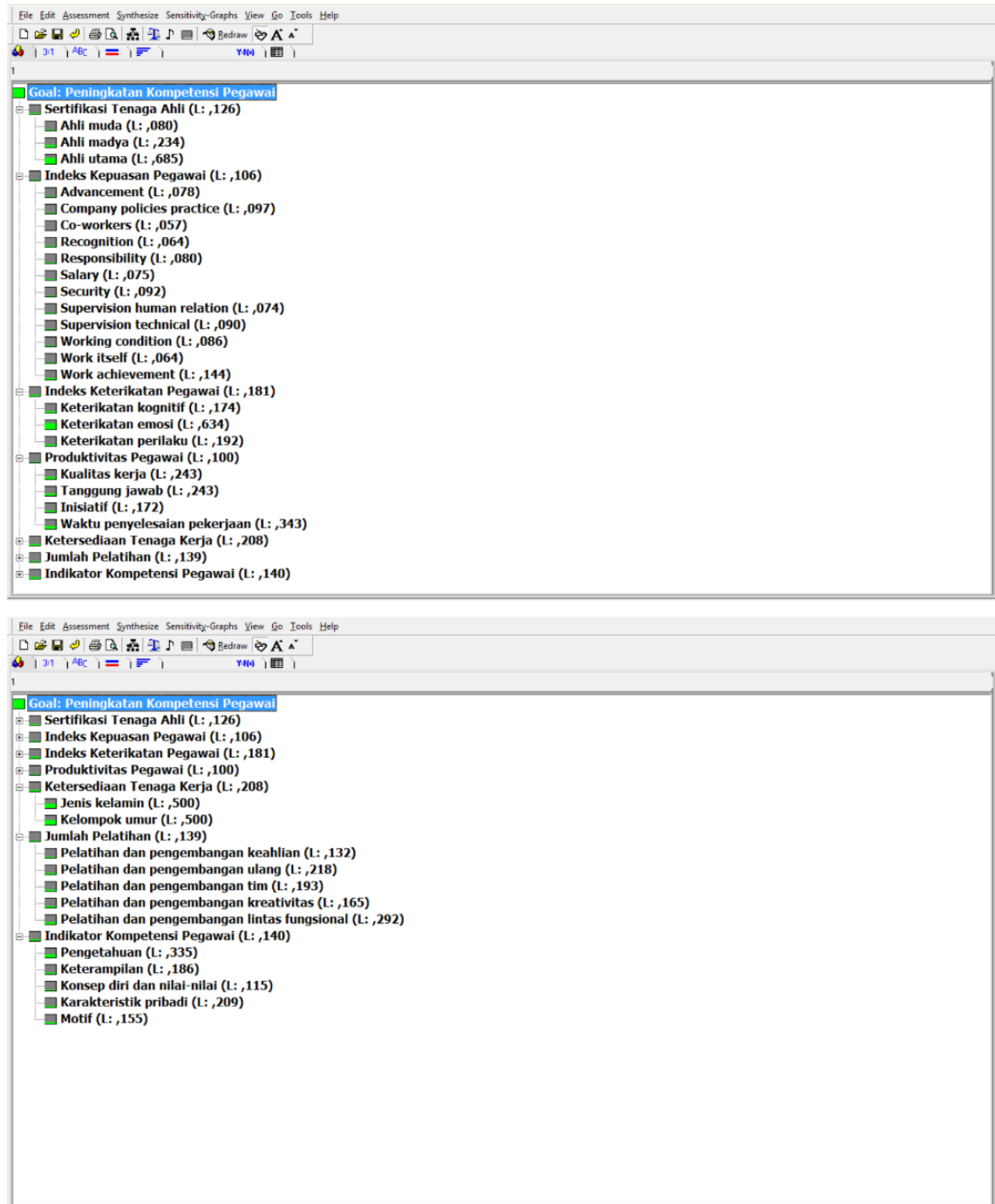
Bagian ini akan membahas mengenai jenis responden dan cara menentukan responden. Seperti yang telah dijelaskan pada Bab III Metodologi Penelitian, teknik menentukan responden baik untuk keperluan kuesioner maupun untuk kepentingan wawancara dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu memilih responden yang dianggap menguasai bidang yang sedang diteliti. Responden secara keseluruhan diambil dari *middle to top level management*. Selain jabatan, faktor keaktifan dalam bidang terkait serta pengalaman kerja (*track record*) yang baik juga menjadi faktor penentu dalam memilih responden kuesioner AHP pada penelitian ini, seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.22

Tabel 4.23 Data Responden Kuesioner AHP

No	Informan	Jabatan	Lama Bekerja
1	Achmad Sadeli	Manajer Pengembangan SDM dan Sistem Organisasi	21 tahun
2	Imam Tabi'in	Manajer Remunerasi, Administrasi Personil, dan Hubungan Industrial	27 tahun
3	Famaeinkar Rizqapassa	Staf Muda Administrasi dan Penggajian	5 tahun

#### 4.5.3 Pembobotan Kriteria dan Sub-Kriteria

Berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diberikan kepada para ahli di Departemen Sumber Daya Manusia PT Boma Bisma Indra (Persero), telah didapatkan bobot tingkat kepentingan pada masing-masing kriteria dan sub-kriteria. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software Expert Choice*. Bobot yang didapat dari hasil diskusi para ahli diinput ke dalam *software Expert Choice* untuk melihat tingkat prioritas. Penginputan bobot dilakukan dengan cara membuka *software Expert Choice* kemudian pilih “*Create New Model*” dan klik “*Direct*”. Masukkan tujuan hierarki pada bagian paling atas dengan cara klik kanan pada node, pilih “*edit note*”. Kemudian masukkan hierarki tingkat kedua dan ketiga dengan cara klik kanan pada node, pilih “*insert child of current node*” pada kriteria yang akan ditambahkan sub-kriteria. Gambar 4.14 merupakan hasil dari pembobotan kriteria dan sub kriteria menggunakan *Expert Choice* yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 4 14 Pembobotan Kriteria dan Sub Kriteria

Kemudian untuk melihat tingkat konsistensi dari pembobotan yang sudah dilakukan, maka klik tanda perbandingan “3:1”. Hasil pembobotan dikatakan konsisten dan dapat diandalkan apabila tingkat *inconsistency* kurang dari atau sama dengan 0,10, seperti yang dapat dilihat pada gambar 4.15

	Sertifikasi	Indeks Kep	Indeks Ket	Produktivitas	Ketersediaan	Jumlah Pel	Indikator K
Sertifikasi Tenaga Ahli	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Indeks Kepuasan Pegawai		1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Indeks Keterikatan Pegawai			1,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Produktivitas Pegawai				1,0	2,0	2,0	2,0
Ketersediaan Tenaga Kerja					1,0	2,0	2,0
Jumlah Pelatihan						1,0	2,0
Indikator Kompetensi Pegawai							1,0
Incon:	0,09						

Gambar 4.15 Pembobotan Kriteria pada Expert Choice

Nilai *inconsistency* pada pembobotan kriteria berdasarkan hasil para ahli adalah 0,09. Hasil ini telah memenuhi syarat kurang dari atau sama dengan 0,10 dan dikatakan konsisten atau dapat diandalkan. Untuk mempermudah dalam pembacaan hasil pembobotan maka pada tabel 4.23 dan gambar 4.16 telah disajikan tabel hasil pembobotan dan gambar hierarki lengkap dengan bobot kriteria dan sub-kriteria berdasarkan perhitungan *software Expert Choice*.

Berdasarkan tabel 4.23, dapat diketahui sub-kriteria yang memiliki bobot terbesar dari masing-masing kriteria terkait. Pada kriteria sertifikasi tenaga ahli, sub-kriteria ahli utama menjadi indikator utama. Hal ini berarti apabila perusahaan ingin mengadakan program sertifikasi, utamakanlah tenaga kerja yang sudah memiliki sertifikasi ahli madya untuk mengikuti sertifikasi ahli utama daripada tenaga kerja yang baru memiliki sertifikasi ahli muda untuk mengikuti sertifikasi ahli madya.

Pada kriteria indeks kepuasan pegawai, sub kriteria *work achievement*, *company policies practice*, dan *supervision technical* menjadi indikator utama. Hal ini berarti perusahaan sangat diharapkan memiliki sebuah kebijakan yang dapat mengembangkan potensi karyawan sehingga mereka selalu berhasil meraih capaian-capaian pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Selain kebijakan, arahan serta pembelajaran dari atasan juga menjadi faktor yang membuat karyawan menjadi puas dalam bekerja, sehingga perusahaan perlu memastikan komunikasi serta rantai koordinasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik.

Pada kriteria indeks keterikatan pegawai, sub-kriteria keterikatan emosi menjadi indikator utama. Manusia adalah makhluk sosial, kenyamanan dalam bekerja sama dan menjalani aktivitas kerja sehari-hari mampu menciptakan

motivasi positif untuk selalu memberikan kinerja yang terbaik. Hal ini berarti perusahaan harus mampu menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang harmonis serta saling bersinergi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Tabel 4 24 Rekap Bobot Kriteria dan Sub-Kriteria

Kriteria	Sub-Kriteria	Bobot Kriteria	Bobot Sub-Kriteria
Sertifikasi tenaga ahli	Ahli muda	0.126	0.08
	Ahli madya		0.234
	Ahli utama		0.685
Indeks kepuasan pegawai	Advancement	0.106	0.078
	Company policies practice		0.097
	Co-workers		0.057
	Recognition		0.064
	Responsibility		0.08
	Salary		0.075
	Security		0.092
	Supervision human relation		0.074
	Supervision technical		0.09
	Working condition		0.086
	Work itself		0.064
	Work achievement		0.144
Indeks keterikatan pegawai	Keterikatan kognitif	0.181	0.174
	Keterikatan emosi		0.634
	Keterikatan perilaku		0.192
Produktivitas pegawai	Kualitas kerja	0.1	0.243
	Tanggung jawab		0.243
	Inisiatif		0.172
	Waktu penyelesaian pekerjaan		0.343
Ketersediaan tenaga kerja	Jenis kelamin	0.208	0.5
	Kelompok umur		0.5
Jumlah pelatihan	Pelatihan dan pengembangan keahlian	0.139	0.132
	Pelatihan dan pengembangan ulang		0.218
	Pelatihan dan pengembangan tim		0.193
	Pelatihan dan pengembangan kreativitas		0.165
	Pelatihan dan pengembangan lintas fungsional		0.292
Indikator kompetensi pegawai	Pengetahuan	0.14	0.335
	Keterampilan		0.186
	Konsep diri dan nilai-nilai		0.115
	Karakteristik pribadi		0.209
	Motif		0.155

Pada kriteria produktivitas pegawai, sub-kriteria waktu penyelesaian pekerjaan menjadi indikator utama. Waktu penyelesaian yang dimaksud adalah lama durasi dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Belum tentu karyawan yang menggunakan jatah lembur memiliki waktu produktif yang lebih banyak. Hal ini berarti perusahaan harus mampu memastikan jam kerja karyawan merupakan jam kerja yang produktif, jadi bukan hanya seberapa lama dia bekerja yang menjadi penting, tapi dengan waktu itu apa saja yang mampu dia hasilkan (kerjakan).

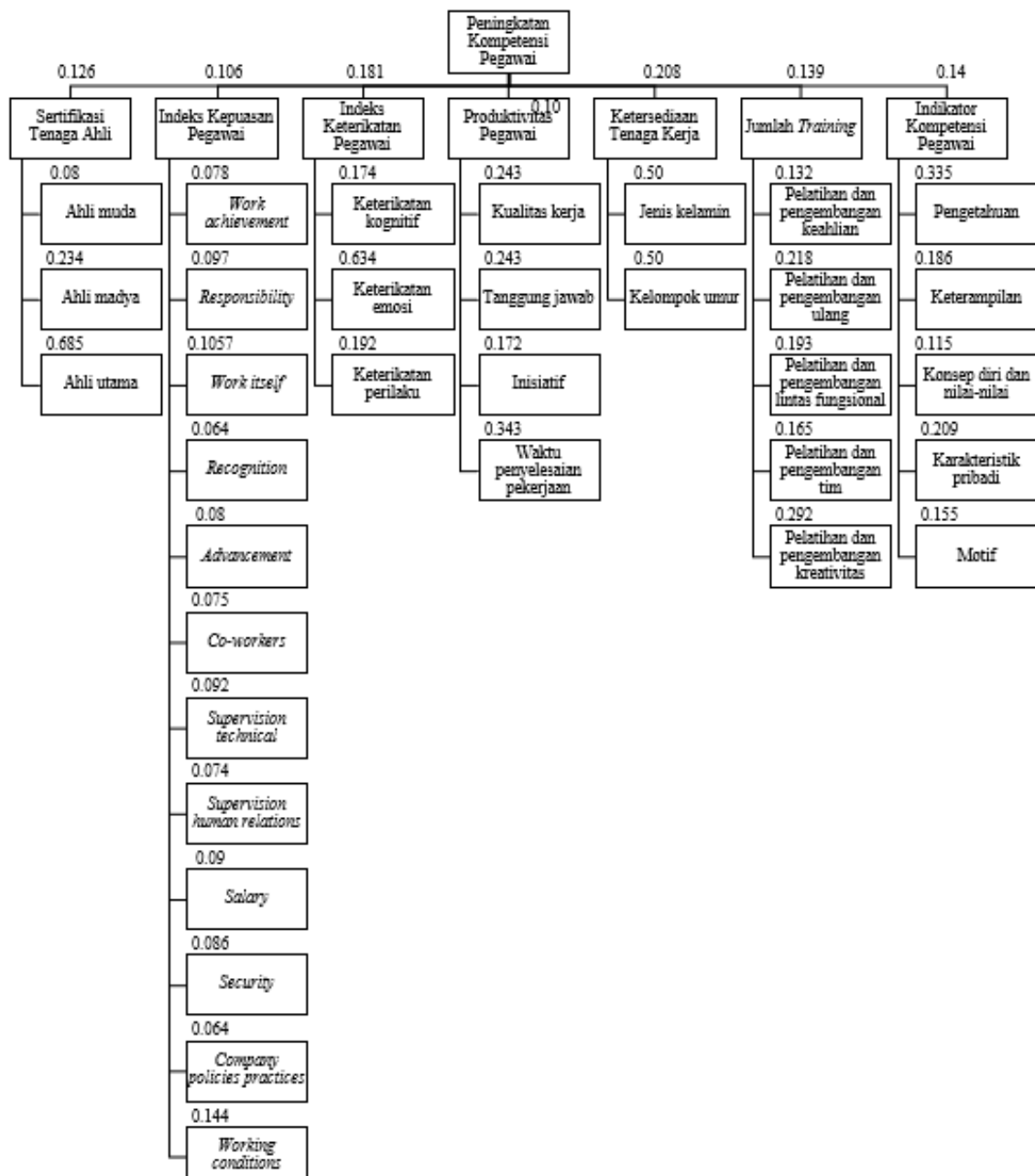
Pada kriteria ketersediaan tenaga kerja, sub-kriteria jenis kelamin dan kelompok umur memiliki proporsi yang sama. Hal ini berarti bahwa dalam lingkungan kerja, hal-hal seperti jenis kelamin dan umur bukan lagi menjadi faktor yang perlu dirisaukan. Apabila ada karyawan yang lebih muda namun potensinya lebih baik, perusahaan harus bisa mendukung karyawan muda ini, tidak semata-mata mengedepankan unsur senioritas. Apabila ada karyawan perempuan yang sanggup mengerjakan hal-hal yang tidak biasa dilakukan oleh seorang perempuan misalnya sebagai *engineer*, selama perempuan itu bersedia dan terbukti dapat melakukan pekerjaan dengan baik, perusahaan harus selalu mendukung kemajuan perempuan ini dan memberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan yang menarik dalam bekerja.

Pada kriteria jumlah pelatihan, sub-kriteria pelatihan dan pengembangan lintas fungsional menjadi indikator utama. Hal ini berarti karyawan sangat antusias untuk mengetahui kompetensi pada fungsi jabatan di luar fungsi jabatan mereka pada umumnya. Hal ini berarti perusahaan dapat sesekali melakukan *job rotation*. Selain untuk memberikan suasana yang berbeda dalam bekerja, upaya ini juga mampu menghindarkan karyawan dari zona nyaman mereka. Apabila karyawan sudah terlalu lama merasakan zona nyaman, mereka cenderung tidak berkembang dan kurang berkontribusi pada perusahaan.

Pada kriteria indikator kompetensi pegawai, sub-kriteria pengetahuan menjadi indikator utama. Tanpa pengetahuan, seseorang tidak bisa berkembang, atau bahkan hanya untuk sekedar melakukan pekerjaan dengan baik pun tidak bisa. Di era *millennial* seperti saat ini, pengetahuan seharusnya sudah bukan lagi menjadi kekuatan pribadi, tapi harus bisa menjadi sebuah *tools* untuk mencapai tujuan bersama. Adanya *knowledge management* di perusahaan sangat menentukan keberhasilan dari perusahaan tersebut, karena orang-orang muda tidak akan lagi mengulangi kesalahan yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, dan bisa menerapkan praktik-praktik terbaik yang sudah berhasil dirumuskan oleh orang-orang terdahulu yang sudah mengalami kegagalan tidak terhitung jumlahnya.

Adanya pembobotan pada indikator ‘Peningkatan Kompetensi Pegawai’ ini dapat membantu perusahaan dalam menentukan langkah prioritas yang dapat diupayakan dalam waktu dekat. Keterbatasan sumber daya mengakibatkan

perusahaan tidak bisa menerapkan semua langkah yang dirasa baik dalam waktu bersamaan. Indikator-indikator utama yang telah dijelaskan pada uraian di atas dapat menjadi alternatif pilihan bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kualitas SDM di masa mendatang. Tidak ada perusahaan yang berhasil tanpa SDM yang unggul, dan tidak ada manusia yang bisa bekerja dengan baik tanpa diperhatikan apa saja yang membuat mereka merasa nyaman dan ingin selalu memberikan yang terbaik. Pada gambar 4.16 telah ditampilkan hierarki indikator lengkap dengan bobot hasil perhitungan *Expert Choice*:



Gambar 4.16 Hierarki indikator dengan bobot hasil perhitungan *Expert Choice*

#### 4.6 Traffic Light System

*Traffic light system* merupakan sebuah metode penilaian dalam pencapaian *Key Performance Indicator*. Terdapat tiga elemen penting dalam *Traffic Light System* yaitu S yang berarti Skor, P yang berarti Pencapaian, dan W yang berarti Bobot KPI. Pemberian status ketercapaian KPI menggunakan tiga elemen warna yaitu merah, kuning, dan hijau.

$$S = P \times W \dots (1)$$

Apabila skor bernilai kurang dari atau sama dengan 0,7 kali bobot KPI terkait maka pencapaian KPI dianggap gagal dan diberi warna merah. Apabila skor bernilai antara 0,7-0,9 kali bobot KPI terkait maka pencapaian KPI dianggap belum aman (masih bisa gagal dan masih bisa berhasil, tergantung usaha di dalamnya) dan diberi warna kuning. Apabila skor bernilai lebih dari atau sama dengan 0,9 kali bobot KPI terkait maka pencapaian KPI dianggap berhasil dan diberi warna hijau. Tabel 4.24 memberikan ilustrasi penilaian pencapaian KPI PT BBI yang berada pada zona hijau, kuning, dan merah.

Dalam masa penilaian kinerja nanti bisa dilihat apakah posisi pencapaian KPI tersebut sudah berada pada zona hijau, masih berada pada zona kuning, atau berada pada zona merah. Berikut ini beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan dalam menghadapi KPI yang berada pada zona kuning dan merah:

##### **Zona Kuning**

1. Membuat rotasi penanggung jawab KPI misalnya dari yang semula dipegang oleh perorangan diganti menjadi tanggung jawab tim
2. Memberikan tenggat waktu yang lebih pendek untuk melihat apakah masih bisa diperbaiki pencapaiannya atau tidak
3. Cepat merespons segala bentuk perubahan yang berkaitan dengan KPI tersebut, baik perubahan ke arah perbaikan maupun ke arah penurunan
4. Melakukan pengawasan lebih ketat terkait penyerapan anggaran pada KPI terkait
5. Menerima masukan dari semua pihak untuk menyusun strategi perbaikan capaian KPI sisa waktu yang ada



## Zona Merah

1. Mengadakan rapat pembahasan target KPI, apabila dirasa sangat sulit untuk dicapai maka dapat menurunkan target sesuai dengan kemampuan perusahaan
2. Memusatkan kinerja pada satu atau dua KPI pada zona merah yang masih bisa diupayakan bersama (memberikan skala prioritas)
3. Mengkaji *best practice* dalam pencapaian KPI sejenis

Tabel 4 25 Tabel Ilustrasi Nilai Pencapaian KPI PT BBI Tahun 2018

No	Indikator	Bobot (W)	Nilai Pencapaian		
			$\leq 0,7W$	$0,7W \leq S \leq 0,9W$	$\geq 0,9W$
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>24</b>	<b>16.8</b>	<b><math>16.8 \leq S \leq 21.6</math></b>	<b>21.6</b>
1	Revenues growth and number of commercial product	8	5.6	$5.6 \leq S \leq 7.2$	7.2
2	EBITDA Margin	8	5.6	$5.6 \leq S \leq 7.2$	7.2
3	Turnover Periode	8	5.6	$5.6 \leq S \leq 7.2$	7.2
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>22</b>	<b>15.4</b>	<b><math>15.4 \leq S \leq 19.8</math></b>	<b>19.8</b>
4	Customer Loyalty	11	7.7	$7.7 \leq S \leq 9.9$	9.9
5	Enable On-Time Product Delivery	11	7.7	$7.7 \leq S \leq 9.9$	9.9
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b><math>14 \leq S \leq 18</math></b>	<b>18</b>
6	Increasing order / contract booked	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
7	TKDN product (AoD)	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
8	Efficient Supply Chain Cost & Operation	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
9	Order Fulfillment Rate	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
10	Plant Capacity Utilization Rate	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>17</b>	<b>11.9</b>	<b><math>11.9 \leq S \leq 15.3</math></b>	<b>15.3</b>
11	Peningkatan Kompetensi Pegawai	8.5	5.95	$5.95 \leq S \leq 7.65$	7.65
12	Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah	8.5	5.95	$5.95 \leq S \leq 7.65$	7.65
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan</b>	<b>17</b>	<b>11.9</b>	<b><math>11.9 \leq S \leq 15.3</math></b>	<b>15.3</b>
13	Kinerja PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) a. Efektivitas Penyaluran b. Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
14	Index GCG	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
15	Portal BUMN Compliance	4	2.8	$2.8 \leq S \leq 3.6$	3.6
16	Sinergi BUMN (AoD) a. Transaksional b. Kolaborasi	5	3.5	$3.5 \leq S \leq 4.5$	4.5

#### 4.7 Implikasi Manajerial

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui surat arahan Nomor: S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 telah menyampaikan pedoman penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) pada BUMN. Berdasarkan ketetapan tersebut maka seluruh perusahaan BUMN dihimbau agar dalam melakukan penyusunan Kontrak Manajemen yang berisi *Key Performance Indicator* selalu mempertimbangkan pedoman KPKU BUMN. Sejalan dengan itu, Kementerian BUMN selaku pemegang saham/pemilik modal perusahaan BUMN melalui Kedeputian Teknis mengusulkan KPI bersama antar BUMN terkait untuk mendorong sinergi antar BUMN. Audit atas KPI ini dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang mengaudit laporan keuangan perusahaan pada tahun yang bersangkutan. Terkait dengan hal itu, telah ditetapkan Peraturan Menteri BUMN No. 21/MBU/2012 yang memberi mandat untuk penyusunan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal sebagai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Parameter dalam aspirasi pemegang saham ini terdiri dari beberapa indikator baik yang berlaku umum untuk seluruh BUMN maupun spesifik berdasarkan karakteristik sektor/industri masing-masing BUMN. Indikator yang bersifat umum antara lain asumsi-asumsi dasar makro, *absolute target*, dan *main target*. Sedangkan yang bersifat spesifik adalah *specific target*. PT Boma Bisma Indra (Persero) tergabung dalam sektor NSHI (*National Shipbuilding and Heavy Industry*) bersama dengan lima BUMN lainnya yaitu PT PAL Indonesia (Persero), PT Dok Perkapalan Surabaya (Persero), PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero), dan PT Barata Indonesia (Persero).

PT Boma Bisma Indra (Persero) memiliki visi yaitu menjadi perusahaan sehat dan berdaya saing yang bergerak di bidang *industrial equipment, energy, oil and gas*, dan *project management* tingkat nasional maupun regional. Dalam mewujudkan pencapaian visi tersebut, dibutuhkan sistem penilaian kinerja beserta indikator kinerja utama yang tepat untuk memberikan gambaran mengenai faktor-faktor apa saja yang perlu ditingkatkan demi perbaikan tingkat kesehatan perusahaan di masa mendatang. PT Barata Indonesia (Persero) sebagai salah satu perusahaan *benchmark* bagi PT BBI telah menerapkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul

BUMN sebagai sistem pengelolaan perusahaan, lengkap dengan menyusun Kontrak Manajemen dan KPI yang juga disesuaikan dengan ketentuan KPKU. Selain sebagai *self-assessment* dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul, KPKU juga memberikan informasi mengenai praktik-praktik terbaik dalam bidang finansial dan non finansial, sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan. Sampai dengan empat tahun setelah disampaikannya pedoman penentuan KPI dan KPKU BUMN pada tahun 2013, PT BBI belum menerapkan KPKU dalam pengelolaan perusahaan. Sebelumnya proses bisnis PT BBI dipetakan dalam *Business Model Canvas*, kemudian pada tahun lalu baru disusun kerangka *Balanced Scorecard* melalui proses integrasi BMC. Hal ini tidak bisa dibiarkan lebih lama lagi mengingat keterlambatan atau ketidaksesuaian penyampaian laporan menjadi salah satu catatan penting tingkat kepatuhan masing-masing Direksi BUMN.

Perumusan *Key Performance Indicator* PT BBI berdasarkan pedoman KPKU BUMN dilakukan melalui proses integrasi *Balanced Scorecard* dengan KPKU BUMN. Pada proses implementasi KPKU, perspektif keuangan memiliki kesesuaian dengan kategori hasil keuangan, perspektif pelanggan memiliki kesesuaian dengan kategori fokus pelanggan, perspektif proses bisnis internal memiliki kesesuaian dengan kategori fokus operasi serta hasil pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kesesuaian dengan kategori perencanaan strategis, fokus tenaga kerja, dan kepemimpinan. Pada hasil implementasi KPKU, hasil produk dan proses memiliki kesesuaian dengan kategori dan sub kategori gambaran umum perusahaan; sasaran strategis utama; ukuran kinerja; proyeksi kinerja; suara pelanggan; keterikatan pelanggan; pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja perusahaan; pengelolaan informasi, pengetahuan, dan teknologi informasi; sistem kerja; dan proses kerja. Hasil fokus pelanggan memiliki kesesuaian dengan kategori dan sub kategori pelanggan dan pemangku kepentingan; fokus pelanggan; dan suara pelanggan. Hasil fokus tenaga kerja memiliki kesesuaian dengan kategori dan sub kategori implementasi strategi; fokus tenaga kerja; penilaian keterikatan; dan fokus operasi. Hasil kepemimpinan dan tata kelola memiliki kesesuaian dengan kategori dan sub kategori kepemimpinan senior; ketaatan pada hukum dan peraturan;

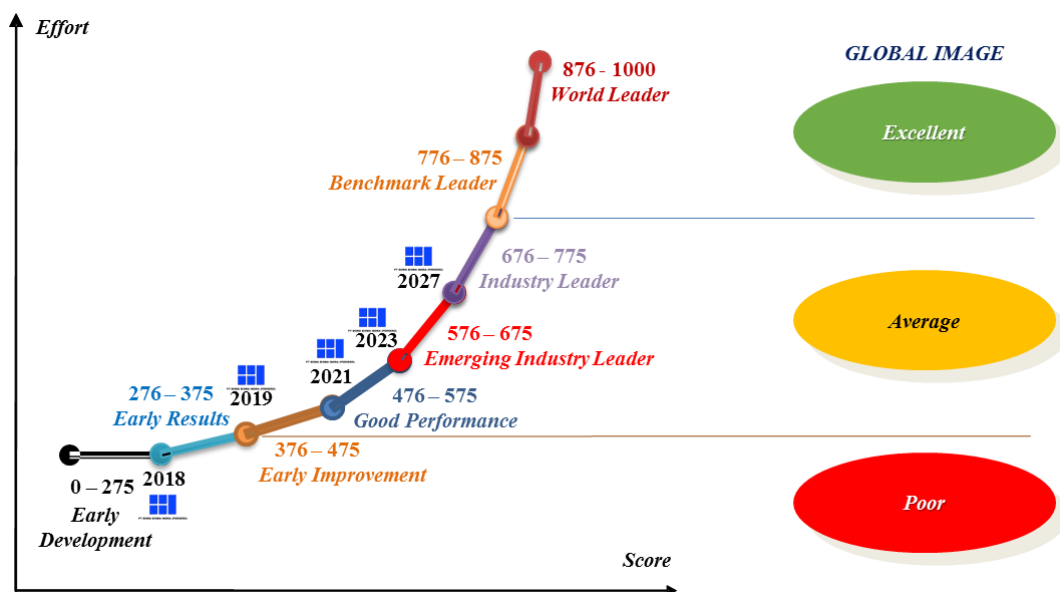
kesejahteraan masyarakat; dan dukungan terhadap komunitas. Hasil finansial dan pasar memiliki kesesuaian dengan kategori dan sub kategori implementasi strategi dan pengukuran kinerja.

Terdapat delapan target spesifik untuk PT Barata Indonesia (Persero) dan PT Boma Bisma Indra (Persero), antara lain: *EBITDA, increasing revenues from exported product/foreign order, revenues growth and number of commercial product, efficient supply chain cost & operation, increasing order/contract booked, order fulfillment rate, plant capacity*, dan *enable on-time product delivery*. Perumusan Kontrak Manajemen yang berisi KPI PT BBI dilakukan dalam beberapa proses antara lain: identifikasi KPI, penentuan KPI terpilih, pembobotan KPI terpilih, penentuan target per KPI terpilih, dan pengesahan kontrak manajemen. Melalui proses tersebut maka telah berhasil disusun KPI PT BBI tahun 2018 dan telah disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham pada tanggal 15 Desember 2017 di Jakarta. Dengan adanya KPI yang sesuai dengan KPKU dan komitmen yang tinggi dari seluruh pegawai PT BBI, maka di tahun 2018 PT BBI sudah bisa memulai menerapkan proses pengelolaan BUMN dengan landasan KPKU, melalui pemetaan administrasi proses bisnis ke dalam kerangka pemetaan proses ADLI (*Approach, Deployment, Learning, dan Integration*).

Berdasarkan KPI PT BBI tahun 2018, yang menjadi tanggung jawab dari Divisi SDM adalah peningkatan kompetensi pegawai yang merupakan sub kategori dari fokus tenaga kerja. Dari sub kategori tersebut telah dibuat rincian indikator yang membantu perusahaan dalam memusatkan perhatian pada hal-hal yang akan meningkatkan kompetensi pegawai. Indikator-indikator tersebut antara lain sertifikasi tenaga ahli, indeks kepuasan pegawai, indeks keterikatan pegawai, produktivitas pegawai, ketersediaan tenaga kerja, jumlah *training*, dan indikator kompetensi pegawai. Berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process* ditemukan *Critical Success Factor* yang harus diprioritaskan oleh perusahaan. CSF yang dimaksud antara lain sertifikasi ahli utama dengan bobot 0,685; *work achievement* dengan bobot 0,144; *company policies practice* dengan bobot 0,097; *supervision technical* dengan bobot 0,09; keterikatan emosi dengan bobot 0,634; waktu penyelesaian pekerjaan dengan bobot 0,343; pelatihan dan pengembangan lintas fungsional dengan bobot 0,292; serta pengetahuan dengan bobot 0,335. Dengan ini

maka PT BBI khususnya Departemen SDM dapat mengetahui langkah apa yang harus didahulukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sehingga berdampak pada kinerja perusahaan yang unggul.

Pada gambar 4.16 telah dibuat *roadmap* pengembangan KPKU BUMN pada PT BBI dalam jangka panjang. Untuk tahun pertama implementasi KPKU BUMN di PT BBI yaitu pada tahun 2018, peneliti menargetkan agar PT BBI dapat mencapai nilai asesmen KPKU pada batas bawah kelas kinerja kedua yaitu *Early Development* dengan nilai 276.



Gambar 4 17 Roadmap Pengembangan KPKU BUMN PT BBI

Untuk mewujudkan pencapaian itu, peneliti telah merumuskan beberapa poin yang dapat diupayakan oleh PT BBI yaitu sebagai berikut:

1. Penguatan bisnis perseroan melalui pengembangan produk unggulan untuk meningkatkan penjualan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian melalui analisis risiko dan perhitungan biaya/*profit* yang signifikan untuk setiap *order* yang diproses, termasuk evaluasi tindak lanjut dari analisis risiko yang telah dilakukan.
2. Meningkatkan sinergi antar BUMN untuk mendapatkan *order* dengan menerapkan prinsip *resources sharing* harus diiringi dengan bekerja lebih agresif, meningkatkan penetrasi pasar, utilisasi unit yang produktivitasnya rendah, serta menambah dan meningkatkan kualifikasi kompetensi SDM.

3. Meningkatkan pengendalian perputaran persediaan dan perputaran piutang untuk menjaga ketersediaan *cash flow* harus dijalankan sebagai bagian dari manajemen kas untuk mengimbangi sulitnya mengendalikan biaya sesuai dengan kebijakan Dewan Komisaris dimana *target setting* beban usaha yang harus dicapai dalam tahun 2018 adalah 5% dari nilai penjualan dan target *costing* HPP (Harga Pokok Produksi) adalah maksimal 87,5% dari nilai penjualan.
4. Meminta kepada Direksi agar dapat mengupayakan perbaikan rasio keuangan dan neraca keuangan, antara lain melalui penyelesaian hutang kepada PT PPA dan optimalisasi aset Jalan K.H.M Mansyur No. 229 Surabaya ataupun skema-skema lainnya berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan tetap memperkuat posisi BBI sebagai BUMN strategis.
5. Meningkatkan kualitas substansi isi laporan perusahaan baik laporan manajemen, laporan tahunan, maupun laporan periodik yang memuat tindak lanjut hasil audit sebagaimana disyaratkan dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*.

Pada bagian akhir juga telah dibuatkan formulasi *Traffic Light System* yang dapat memberikan semacam peringatan kepada perusahaan. Ketika pencapaian kinerja hanya berkisar antara 0,7-0,9 kali dari bobot KPI maka KPI tersebut berada pada zona tidak aman. Apabila ketidak baikan kondisi ini diteruskan maka dapat menyebabkan KPI tidak tercapai. KPI dikatakan tidak tercapai atau memasuki zona merah (gagal) apabila tingkat pencapaian KPI kurang dari atau sama dengan 0,7 kali dari bobot KPI terkait. Adanya sistem pewarnaan pencapaian KPI semakin memudahkan manajer untuk memahami kondisi kinerja dalam waktu singkat.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil penelitian secara keseluruhan yang disajikan dalam bentuk simpulan serta saran untuk perusahaan BUMN dalam merumuskan indikator kinerja yang sesuai dengan arahan Kementerian BUMN yaitu menggunakan KPKU yang diadopsi dari teori *Malcolm Baldrige*.

#### **5.1 Simpulan**

Simpulan yang diperoleh dari skripsi ini antara lain:

1. Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN dilakukan dengan menggunakan basis *Balanced Scorecard* Eksisting PT BBI. Langkah pertama adalah membuat penyelarasan konsep antara *strategic objectives* pada BSC menuju kategori proses dan kategori hasil pada KPKU BUMN yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Langkah kedua adalah perumusan KPI Korporat berdasarkan pedoman KPI dan KPKU BUMN dengan lima tahapan yaitu identifikasi KPI, penentuan KPI terpilih, pembobotan KPI terpilih, penentuan target per KPI terpilih, dan pengesahan kontrak manajemen. Langkah ketiga adalah pembuatan kamus KPI Korporat dan formulir isian KPI Korporat.
2. *Cascading* indikator dilakukan dengan metode *benchmarking* dan kajian pustaka kamus kompetensi *Spencer*. Proses *cascading* dilakukan terhadap indikator 'Peningkatan Kompetensi Pegawai'. Terdapat tujuh indikator pendukung yang terdiri dari sertifikasi tenaga ahli, indeks kepuasan pegawai, indeks keterikatan pegawai, produktivitas pegawai, ketersediaan tenaga kerja, jumlah pelatihan, dan indikator kompetensi pegawai. Pembobotan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* melalui *software Expert Choice*.
3. Formulasi *Traffic Light System* dibuat untuk memudahkan manajemen puncak dalam mengetahui posisi ketercapaian KPI Korporat pada tahun berjalan. Perumusan TLS melibatkan tiga komponen yaitu skor, pencapaian, dan bobot KPI. Terdapat tiga zona dalam TLS yaitu merah, kuning, dan hijau. Ketiga zona warna ini memiliki arti pencapaian masing-masing.

## 5.2 Saran

Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat. Dalam roadmap pengembangan KPKU BUMN yang telah dibuat dalam penelitian ini terlihat bahwa terdapat banyak tingkatan kelas kinerja dan *timeline* pencapaian yang sudah dibuat oleh peneliti. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengkaji proses implementasi KPKU pada tahun pertama bagi PT Boma Bisma Indra yaitu pada tahun 2018. Selain itu pada penelitian selanjutnya juga diharapkan mampu membuat langkah-langkah strategis bagi PT BBI agar dapat mencapai kelas kinerja yang ada di atasnya, serta membuat grafik gambaran pencapaian skor KPKU BUMN jangka panjang antara PT BBI dengan perusahaan satu sektor nya yaitu PT Barata Indonesia (Persero).



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurachmat, Idris dan Maryani, Enok. (1997). Geografi Ekonomi. Bandung: Jurusan Pendidikan Geografi FPIPS UPI.
- Arsyad, L. 2004. Ekonomi Pembangunan. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Banerjee, J., & Buoti, C. (2012). *General Specifications of KPIs. International Telecommunication Union.*
- Blazey, M.L. 2006. *Insights to Performance Excellence 2006: An Inside Look at the 20016 Baldrige Award Criteria. American Society for Quality (ASQ) Press.*
- Cahyono, E. 2015. Industrialisasi dan Transformasi Ekonomi. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. Diakses dari <http://setkab.go.id/industrialisasi-dan-transformasi-ekonomi/>.
- Dessler, G. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia . Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Dewi, L.K. 2017. Integrasi *Business Model Canvas* dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Pada PT Boma Bisma Indra). Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review*, 70, 35-36.
- Estuningsari, E.R., Setyanto, N.W., Efarnto, R.Y. 2016. Pengukuran Kinerja Perusahaan berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN (Studi Kasus: Perum Jasa Tirta I Malang). Universitas Brawijaya.
- Hartarto, A. 2017. Menperin: Indonesia Sudah Masuk Negara Industri. Industri Bisnis. Diakses dari <http://industri.bisnis.com/read/20171126/257/712859/menperin-indonesia-sudah-masuk-negara-industri>.
- Iveta, G. 2012. *Human Resource Key Performance Indicator. Journal of Competitiveness*. 4. 117-128.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press: Boston.*

- Kementerian BUMN. 2012. Surat Sekretaris Kementerian BUMN. Nomor: S-153/S.MBU/2012. Pelaporan Kinerja berdasarkan Pendekatan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN. Sekretaris Kementerian BUMN.
- Kementerian BUMN. 2012. Surat Sekretaris Kementerian BUMN. Nomor: S-08/S.MBU/2013. Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan KPKU BUMN.
- Kementerian BUMN. 2012. Surat Wakil Menteri BUMN. Nomor: S-508/MBU/WK/2012. Penyusunan KPI menggunakan Kerangka Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) pada RKAP. Wakil Menteri BUMN.
- Kementerian BUMN. 2015. Surat Sekretaris Kementerian BUMN. Nomor: S-207/S.MBU/10/2015. *Focus Group Discussion (FGD) Road Map* BUMN Tahun 2015-2019. Sekretaris Kementerian BUMN.
- Kementerian BUMN. 2015. Surat Sekretaris Kementerian BUMN. Nomor: S-08/D7.MBU/08/2015. Pelaksanaan Asesmen Implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN Tahun 2015. Deputi Bidang Infrastruktur Bisnis.
- Kementerian BUMN. 2016. Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN. Nomor: SK-15/S.MBU/04/2016. Perubahan Pembagian BUMN yang Menjadi Tugas Pembinaan Deputi. Sekretaris Kementerian BUMN.
- Kementerian BUMN. 2017. Surat Sekretaris Kementerian BUMN. Nomor: S-103/D3.MBU/11/2017. Penetapan *Absolute Target* untuk RKAP Tahun 2018. Deputi Bidang Usaha Pertambangan, Industri Strategis dan Media.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Malhotra, N.K. 2009. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan* edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks.
- Menteri BUMN. 2017. Nomor: S-487/MBU/08/2017. Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2018.
- Mubarokah, A. 2017. Identifikasi *Critical Success Factors* pada Bank Sampah Pitoe Jambangan Surabaya. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama.

- Parmenter, D. *Crunchy KPIs. New Zealand Management*, December 2004, Volume 51, Issue 11, pp 103-104.
- Pratiwi, S.G. 2017. Redesain *Business Model Canvas* menuju Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*, Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra (Persero). Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Presiden Republik Indonesia. 2007. Undang-Undang Republik Indonesia. Nomor: 17 Tahun 2007. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional.
- PT BBI. 2015. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2016. Direktur Utama.
- PT BBI. 2016. Keputusan Direksi. Nomor: 008/Kpts.1000/05/2016. Struktur Organisasi PT Boma Bisma Indra (Persero). Direktur Utama.
- PT BBI. 2016. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2017. Direktur Utama.
- PT BBI. 2017. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2018. Direktur Utama.
- Risna and Mustafa, S.H., M.S (2008) Penyelesaian Perjanjian Pembiayaan Konsumen dengan Jaminan Fidusia dalam Hal Konsumen Wanprestasi di PT Mandala *Multifinance* Tbk. Cabang Makassar.
- Saaty, T.L., 1980. "*The Analytic Hierarchy Process*" McGraw-Hill, New York. Salemba Empat. Jakarta.
- Saputro, T., Suwignjo, P., Hanoum, S. 2016. Evaluasi *Cascading Key Performance Indicator* PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Bussiness Students 4th edition*. Harlow. Prentice Hall.
- Soetjipto, Budi, W. 1997. *Service Quality: Alternatif Pendekatan dan Berbagai Persoalan di Indonesia*. Usahawan, Tahun XXVI, No 01, Januari, Jakarta.
- Sukardi. 2003. Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suryadi, K. dan M. Ali Ramdhani.1998. Sistem Pendukung Keputusan. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Sutrisno, E. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Pernada Media Group.

- Tato, A. 2017. *Business Excellence Consulting and Training*. PT MUMA. *Training dan Workshop Kontrak Manajemen dan RKAP BUMN dan Anak Perusahaan*. Bandung.
- Wenats, A. E., & Kurniawaty Yusuf, d. (2012). *Interagrated Marketing Communications: Komunikasi Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wiley, J. 2015 *Wiley Onine Library. Managing Business Performance. Overview of Popular Measurement and Frameworks*. Diakses dari <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119166542.app1/pdf>
- Yulianto, H. 2000. Mengukur Kepuasan Pelanggan. *Manajemen*. No 138. Februari. Hal. 34-35.
- Yuwono, Sony dan Edy Sukamo dan Muhammad Ichsan. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

**Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara**

**1. Pertanyaan wawancara untuk Komisaris Utama PT BBI**

**PANDUAN WAWANCARA UNTUK KOMISARIS UTAMA PT BBI**

Waktu wawancara:

Identitas Ahli:

- a. Nama lengkap :
- b. Jabatan di PT BBI :
- c. No. HP / email :

Dengan hormat,

Perkenalkan, nama saya Dwi Pangesti Piorita, mahasiswa semester 7 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra)”. Pada kesempatan kali ini saya ingin meminta bantuan kepada Bapak/Ibu untuk berkenan menjawab pertanyaan wawancara yang akan saya ajukan. Data identitas dan hasil kuesioner akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Saya sangat berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam meluangkan waktunya untuk saya wawancara.

**Daftar Pertanyaan:**

- 1) Apakah Bapak sudah mengusulkan aspek kinerja operasional untuk dijadikan salah satu KPI Agen Pembangunan PT Boma Bisma Indra (Persero) tahun 2018?

- 2) Berdasarkan apa Bapak mengusulkan aspek kinerja operasional tersebut? Adakah arahan khusus dari Kementerian BUMN seperti misalnya Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal pada surat Menteri BUMN nomor: S-487/MBU/08/2017 tanggal 31 Agustus 2017 untuk perumusan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2018? Ataukah ada landasan yang berfungsi sebagai acuan Bapak dalam menentukan aspek kinerja operasional sebagai KPI Agen Pembangunan tersebut?

- 3) Bagaimana penjelasan mengenai aspek operasional yang diusulkan oleh Dewan Komisaris, meliputi definisi, parameter, rumusan perhitungan (formula), sumber data, unit pelaksana, serta tahapan pelaporannya?

- 4) Pada dasarnya Dewan Komisaris hanya berkewajiban untuk mengusulkan aspek kinerja operasional beserta rumusan perhitungannya. Kemudian untuk perihal penentuan bobot dan target pada KPI Agen Pembangunan usulan Dewan Komisaris, apakah dikoordinasikan antara Dewan Komisaris dengan Direksi, ataukah diserahkan kepada kebijakan Direksi itu sendiri?

- 5) Dari lima kategori yang ada pada KPI Korporat sesuai pedoman Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN, KPI Agen Pembangunan akan masuk dalam kategori apa saja? Mengapa demikian?

--

## 2. Pertanyaan wawancara untuk Direktur Utama PT BBI

### PANDUAN WAWANCARA UNTUK DIREKTUR UTAMA PT BBI

Waktu wawancara:
------------------

Identitas Ahli:

- d. Nama lengkap :
- e. Jabatan di PT BBI :
- f. No. HP / email :

Dengan hormat,

Perkenalkan, nama saya Dwi Pangesti Piorita, mahasiswa semester 7 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra)”. Pada kesempatan kali ini saya ingin meminta bantuan kepada Bapak/Ibu untuk berkenan menjawab pertanyaan wawancara yang akan saya ajukan. Data identitas dan hasil kuesioner akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Saya sangat berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam meluangkan waktunya untuk saya wawancara.

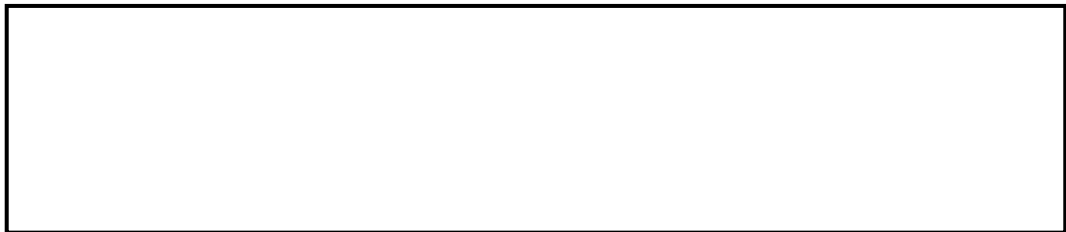
#### Daftar Pertanyaan:

- 1) Bagaimana proses perumusan KPI Korporat pada PT BBI? Apakah sudah disesuaikan dengan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal sebagai Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun Anggaran 2018? Mengingat seharusnya maksimal satu bulan sebelum pelaksanaan RUPS yaitu bulan November PT BBI sudah harus mengumpulkan RKAP 2018 beserta KPI Korporat kepada Kementerian BUMN agar kemudian masih bisa direvisi hingga mencapai finalisasi pada RUPS Desember 2017.





- 2) Dalam Surat Menteri BUMN Nomor S-487/MBU/08/2017 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2018 telah disebutkan mengenai asumsi-asumsi dasar makro. Asumsi-asumsi dasar makro tersebut berdasarkan RAPBN (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) tahun 2018. Tetapi dalam surat tersebut juga dijelaskan bahwa perusahaan dapat menggunakan asumsi dari referensi lain yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk PT BBI dalam menentukan KPI Korporat apakah menggunakan asumsi-asumsi dasar makro dari Kementerian BUMN ataukah menggunakan acuan dari referensi lain? Mengapa demikian?



- 3) Di dalam Surat Kementerian BUMN Nomor S-103/D3.MBU/11/2017 perihal Penetapan *Absolute Target* untuk RKAP Tahun 2018 telah ditetapkan target absolut kinerja keuangan PT BBI Tahun 2018 meliputi total aset, total ekuitas, laba usaha/operasi, dan *capital expenditure*. Bagaimana pendapat Bapak mengenai target yang ditetapkan Kementerian BUMN untuk PT BBI tersebut? Apakah sudah sesuai dengan kondisi dan kemampuan PT BBI atau seperti apa? Selain itu, berdasarkan surat ini Dewan Komisaris juga diarahkan untuk segera mengusulkan aspek kinerja operasional yang dipilih untuk dijadikan salah satu KPI Korporat PT BBI Tahun 2018. Dalam hal penentuan bobot dan target pada KPI Agen Pembangunan usulan Dewan Komisaris, apakah dikoordinasikan antara Dewan Komisaris dengan Direksi, ataukah diserahkan kepada kebijakan Direksi itu sendiri?

- 4) Dari delapan target spesifik aspek kinerja operasional yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN untuk PT Boma Bisma Indra dan PT Barata Indonesia, apa saja target spesifik yang dipilih dan tidak dipilih oleh PT BBI sebagai KPI Korporat Tahun 2018? Mengapa demikian?

- 5) Setelah perumusan RKAP dan KPI PT BBI Tahun 2018 selesai dan diberikan kepada Kementerian BUMN, bagaimana komentar dari pihak Kementerian BUMN? Apakah sudah disetujui atau masih ada revisi? Kalau masih ada revisi, terkait apa dan akan direvisi seperti apa oleh PT BBI?

### 3. Pertanyaan wawancara untuk Staf Ahli Direksi PT Barata Indonesia

#### PANDUAN WAWANCARA UNTUK STAF AHLI DIREKSI PT BARATA INDONESIA

Waktu wawancara:
------------------

Identitas Ahli:

g. Nama lengkap :

h. Jabatan di PT BBI :

i. No. HP / email :

Dengan hormat,

Perkenalkan, nama saya Dwi Pangesti Piorita, mahasiswa semester 7 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra)”. Pada kesempatan kali ini saya ingin meminta bantuan kepada Bapak/Ibu untuk berkenan menjawab pertanyaan wawancara yang akan saya ajukan. Data identitas dan hasil kuesioner akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Saya sangat berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam meluangkan waktunya untuk saya wawancara.

#### Daftar Pertanyaan:

- 1) Sejak tahun berapa PT Barata Indonesia menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN? Sebelum menerapkan KPKU apakah PT Barata Indonesia pernah menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard*? Jika iya, apakah ada integrasi antara BSC PT Barata Indonesia eksisting dengan KPKU PT Barata Indonesia yang pertama?

- 2) Bagaimana tahap merumuskan KPI Korporat yang sesuai dengan target spesifik dalam Aspirasi Pemegang Saham Kementerian BUMN? Dalam penentuan KPI tersebut apakah selalu dilakukan semacam rapat koordinasi terbatas dengan PT Boma Bisma Indra sebagai perusahaan yang satu sub sektor yaitu sama-sama perusahaan dalam sub sektor *heavy industry*? Mengingat target spesifik yang ditentukan oleh Kementerian BUMN adalah sama untuk PT Boma Bisma Indra maupun PT Barata Indonesia. Jika tidak, apakah penentuan KPI Korporat sesuai target spesifik Kementerian BUMN dilakukan melalui rapat Direksi dan Dewan Komisaris PT Barata Indonesia saja?

- 3) Apakah terdapat tim khusus penyusun KPKU di PT Barata Indonesia? Jika ada, apakah tim khusus tersebut terdiri dari orang-orang yang merupakan perwakilan dari setiap proses bisnis/unit bisnis/departemen perusahaan?

- 4) Apakah KPKU PT Barata Indonesia sudah pernah diasesmen? Jika sudah, kapan pertama kali dilakukan asesmen terhadap KPKU PT Barata Indonesia, oleh siapa, dan mendapat skor berapa? Selain itu, berapa skor asesmen KPKU PT Barata Indonesia yang terakhir (sudah masuk kelas kinerja apa)?

--

- 5) Bila diamati, kategori pada KPI Korporat merupakan kumpulan dari kategori hasil pada KPKU. Bagaimanakah hubungan kategori hasil dengan kategori proses pada KPKU?

--

- 6) Penentuan bobot masing-masing kategori pada KPI Korporat didasarkan pada pertumbuhan bisnis perusahaan. Berapa persen pertumbuhan bisnis PT Barata Indonesia dan bagaimana proporsi bobot pada kelima kategori KPI Korporat PT Barata Indonesia?

--

7) Apakah sudah dilakukan *cascading* terhadap KPI Korporat pada PT Barata Indonesia? Jika sudah, smapai tahap mana *cascading* tersebut telah dilakukan dan bagaimana penjelasan mengenai prosesnya?

#### **4. Pertanyaan wawancara untuk Manajer Evaluasi Usaha dan Manajemen Risiko**

#### **PANDUAN WAWANCARA UNTUK MANAJER EVALUASI USAHA DAN MANAJEMEN RISIKO PT BBI**

Waktu wawancara:
------------------

Identitas Ahli:

- j. Nama lengkap :
- k. Jabatan di PT BBI :
- l. No. HP / email :

Dengan hormat,

Perkenalkan, nama saya Dwi Pangesti Priorita, mahasiswa semester 7 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra)”. Pada kesempatan kali ini saya ingin meminta bantuan kepada Bapak/Ibu untuk berkenan menjawab pertanyaan wawancara yang akan saya ajukan. Data identitas dan hasil kuesioner akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Saya sangat berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam meluangkan waktunya untuk saya wawancara.

#### **Daftar Pertanyaan:**

- 1) Berdasarkan Surat Menteri BUMN Nomor: S-487/MBU/08/2017 tentang Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal sebagai Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun Anggaran 2018 terdapat target spesifik yang berjumlah delapan untuk PT Boma Bisma Indra dan PT Barata Indonesia. Apakah delapan target spesifik tersebut digunakan oleh PT BBI dalam penentuan KPI dan RKAP 2018? Jika tidak, mengapa demikian?

- 2) Menyambung pertanyaan nomor 1, dalam surat tersebut selain disebutkan tentang *specific target* dan *absolute target* juga disebutkan tentang *main target* yang terdiri dari delapan target. Apakah delapan target tersebut digunakan semua oleh PT BBI dalam merumuskan KPI dan RKAP 2018? Jika dihubungkan dengan kondisi kesehatan perusahaan, bagaimana hubungan target tersebut dengan tingkat kesehatan perusahaan?

- 3) Bagaimana penyusunan kamus indikator korporat lengkap dengan definisi, parameter, rumus perhitungan, sumber data, unit pelaksana, dan tahapan pelaporan?

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam meluangkan waktu untuk wawancara tugas akhir ini.

Hormat saya,  
**Dwi Pangesti Piorita**



**Lampiran 2 Daftar Pertanyaan dalam Kategori dan Sub-Kategori KPKU BUMN**

No	Pertanyaan dalam Kategori/Sub Kategori
1	Kepemimpinan (120 poin)
1.1	Kepemimpinan senior: Bagaimana pimpinan senior memimpin? (70 poin)
a	Visi, tata nilai, dan misi
1)	Visi dan tata nilai
2)	Mendorong perilaku taat hukum dan beretika
3)	Membangun perusahaan yang keberlanjutan ( <i>sustain</i> )
b	Kinerja komunikasi dan perusahaan
1)	Komunikasi
2)	Fokus pada tindakan
1.2	Tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan: Bagaimana tata kelola dan pemenuhan terhadap tanggung jawab kemasyarakatan? (50 poin)
a	Tata kelola perusahaan
1)	Sistem tata kelola
2)	Evaluasi kinerja
b	Perilaku taat hukum dan beretika
1)	Ketaatan pada hukum dan peraturan
2)	Perilaku etis
c	Tanggung jawab sosial dan dukungan terhadap komunitas utama
1)	Kesejahteraan masyarakat
2)	Dukungan terhadap komunitas
2	Perencanaan Strategis (85 poin)
2.1	Pengembangan strategi: Bagaimana mengembangkan strategi? (40 poin)
a	Proses pengembangan strategis
1)	Proses perencanaan strategis
2)	Pertimbangan dalam menyusun strategi
b	Sasaran strategis
1)	Sasaran strategis utama
2)	Pertimbangan sasaran strategis
2.2	Implementasi strategi: Bagaimana mengimplementasi strategi? (45 poin)
a	Pengembangan dan implementasi program kerja
1)	Pengembangan program kerja
2)	Implementasi program kerja
3)	Pengalokasian sumber daya
4)	Program tenaga kerja
5)	Ukuran kinerja
6)	Revisi program kerja
b	Proyeksi kinerja
3	Fokus Pada Pelanggan (85 poin)
3.1	Suara pelanggan: Bagaimana memperoleh informasi dari pelanggan? (45 poin)
a	Mendengarkan pelanggan
1)	Mendengarkan pelanggan perusahaan saat ini
2)	Mendengarkan calon pelanggan
b	Menentukan kepuasan dan <i>engagement</i> pelanggan
1)	Kepuasan dan <i>engagement</i>
2)	Kepuasan relatif terhadap pesaing
3)	Ketidakpuasan

3.2	<i>Engagement</i> /keterikatan pelanggan: Bagaimana membangun keterikatan pelanggan untuk melayani kebutuhan mereka dan bagaimana membangun hubungan dengan pelanggan? (40 poin)
a	Produk yang ditawarkan dan dukungan pelanggan
1)	Produk yang ditawarkan
2)	Dukungan pada pelanggan
3)	Segmentasi pelanggan
4)	Penggunaan data pelanggan
b	Membangun hubungan pelanggan
1)	Pengelolaan hubungan
2)	Manajemen komplain pelanggan
4	Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (90 poin)
4.1	Pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja perusahaan: Bagaimana perusahaan mengukur, menganalisa, dan selanjutnya meningkatkan kinerjanya? (45 poin)
a	Pengukuran kinerja
1)	Pengukuran kinerja
2)	Data pembandingan
3)	Data pelanggan
4)	Kecekatan pengukuran kinerja
b	Analisis dan <i>review</i> kinerja
c	Peningkatan kinerja
1)	Berbagi praktik terbaik ( <i>best practices sharing</i> )
2)	Kinerja yang akan datang
3)	Peningkatan yang berkelanjutan dan inovasi
4.2	Pengelolaan informasi, pengetahuan, dan teknologi informasi: Bagaimana perusahaan mengelola informasi, pengetahuan organisasi, dan teknologi informasi? (45 poin)
a	Pengelolaan data, informasi, dan pengetahuan
1)	Properti
2)	Ketersediaan data dan informasi
3)	Pengelolaan pengetahuan
b	Pengelolaan sumber daya dan teknologi informasi
1)	Karakteristik <i>hardware</i> dan <i>software</i>
2)	Ketersediaan dalam menghadapi kondisi darurat
5	Fokus Pada Tenaga Kerja (85 poin)
5.1	Lingkungan tenaga kerja: Bagaimana membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif dan kondusif? (40 poin)
a	Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja
1)	Kapabilitas dan kapasitas
2)	Tenaga kerja baru
3)	Penyelesaian pekerjaan
4)	Manajemen perubahan tenaga kerja
b	Iklim tenaga kerja
1)	Lingkungan tempat kerja
2)	Kebijakan dan manfaat bagi tenaga kerja
5.2	Keterikatan ( <i>engagement</i> ) tenaga kerja: Bagaimana perusahaan membangun keterikatan ( <i>meng-engage</i> ) tenaga kerja untuk mencapai keberhasilan perusahaan dan individu? (45 poin)
a	Kinerja tenaga kerja
1)	Elemen-elemen keterikatan
2)	Budaya perusahaan

3)	Manajemen kinerja
b	Penilaian keterikatan tenaga kerja
1)	Penilaian keterikatan
2)	Korelasi dengan hasil bisnis
c	Pengembangan tenaga kerja dan pimpinan
1)	Sistem pengembangan dan pembelajaran
2)	Efektivitas pembelajaran dan pengembangan
3)	Kemajuan karir
6	Fokus Pada Operasi (85 poin)
6.1	Sistem kerja: Bagaimana mendesain, mengelola, dan memperbaiki sistem kerja? (45 poin)
a	Desain sistem kerja
1)	Konsep desain
2)	Persyaratan sistem kerja
b	Pengelolaan sistem kerja
1)	Implementasi sistem kerja
2)	Pengendalian biaya
c	Kesiapan menghadapi keadaan darurat
6.2	Proses kerja: Bagaimana mendesain, mengelola, dan memperbaiki proses-proses kerja utama (40 poin)
a	Desain proses kerja
1)	Konsep desain
2)	Persyaratan proses kerja
b	Pengelolaan proses kerja
1)	Implementasi proses kerja utama
2)	Pengelolaan rantai pasokan
3)	Peningkatan proses
7	Hasil (450 poin)
7.1	Hasil produk dan proses: Adakah hasil-hasil dari kinerja produk dan efektivitas proses? (110 poin)
a	Hasil-hasil produk dan proses yang fokus pelanggan
b	Hasil-hasil efektivitas proses operasional
1)	Efektivitas operasional
2)	Kesiapan menghadapi keadaan darurat
c	Hasil implementasi strategi
7.2	Hasil fokus pelanggan: Tunjukkan dan jelaskan hasil-hasil kinerja fokus pelanggan perusahaan? (90 poin)
a	Hasil-hasil fokus pelanggan
1)	Kepuasan pelanggan
2)	Keterikatan pelanggan
7.3	Hasil fokus pada tenaga kerja: Apa hasil kinerja fokus pada tenaga kerja? (80 poin)
a	Hasil-hasil tenaga kerja
1)	Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja
2)	Iklim tenaga kerja
3)	Keterikatan tenaga kerja
4)	Pengembangan tenaga kerja
7.4	Hasil kepemimpinan dan tata kelola: Apa hasil kepemimpinan senior dan tata kelola di perusahaan? (80 poin)
a	Hasil-hasil kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan
1)	Kepemimpinan, tunjukkan dan jelaskan hasil

2)	Tata kelola, tunjukkan dan jelaskan hasil
3)	Hukum dan regulasi
4)	Etika, tunjukkan dan jelaskan hasil
5)	Masyarakat, tunjukkan dan jelaskan hasil
7.2	Hasil-hasil finansial dan pasar: Apa hasil-hasil kinerja finansial dan pasar? (90 poin)
a	Hasil-hasil keuangan dan pasar
1)	Kinerja keuangan
2)	Kinerja pasar

**Lampiran 3 Pilihan Jawaban Kuesioner A-D-L-I**

<b>Klasifikasi</b>	<b>A</b> <i>Approach</i> (Sistem/Metode)	<b>Klasifikasi</b>	<b>D</b> <i>Deployment</i> (Penerapan)	<b>Klasifikasi</b>	<b>L</b> <i>Learning</i> (Pembelajaran)	<b>Klasifikasi</b>	<b>I</b> <i>Integration</i> (Integrasi)
<b>1</b>	Belum punya <i>approach</i>	<b>1</b>	Sistem/metode belum diterapkan atau penerapannya baru dilakukan oleh sebagian kecil unit kerja terkait (sesuai dengan sistemnya) dan pelaksanaannya masih kurang dari 1 tahun	<b>1</b>	Sistem/metode yang digunakan belum pernah <i>direview</i> efektivitasnya untuk ditingkatkan	<b>1</b>	Sistem/metode telah diterapkan namun belum pernah dievaluasi keterkaitan satu proses dengan proses lainnya, keterkaitan dengan rencana perusahaan dan keterkaitan dengan hasil yang telah dicapai (sistem/metode)
<b>2</b>	Punya sistem/metode yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya namun belum secara jelas menunjukkan input dan outputnya, serta belum dilengkapi ukuran input, proses, output untuk mengetahui efektivitasnya	<b>2</b>	Sistem/metode baru diterapkan kurang dari 1 tahun terakhir dan sebagian besar belum konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses dan belum sepenuhnya diterapkan oleh unit-unit yang terkait	<b>2</b>	Sistem/metode sudah pernah <i>direview</i> namun belum pernah ditindaklanjuti untuk dilakukan perbaikan proses	<b>2</b>	Sistem/metode mulai selaras dengan sebagian sistem/metode lain yang ada di perusahaan, dan umumnya dicapai melalui proses pemecahan masalah bersama
<b>3</b>	Metode/sistem yang dimiliki telah terdefinisi secara jelas: tahapan proses, input dan output proses, ukuran waktu, indikator keberhasilan proses, persyaratan proses	<b>3</b>	Sistem/metode sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses	<b>3</b>	Sistem/metode dan penerapannya sudah dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan proses perbaikan yang sistematis dengan menggunakan data dan analisis sesuai fakta meskipun sangat terbatas	<b>3</b>	Sistem/metode secara umum sudah selaras dengan sistem/metode lain yang ada di perusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi

Klasifikasi	A <i>Approach</i> (Sistem/Metode)	Klasifikasi	D <i>Deployment</i> (Penerapan)	Klasifikasi	L <i>Learning</i> (Pembelajaran)	Klasifikasi	I <i>Integration</i> (Integrasi)
4	Punya metode/sistem prosedur yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya, serta jelas input dan outputnya, dan telah dilengkapi 1 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektivitasnya, dan terbukti efektif	4	Sistem/metode telah diterapkan 1 tahun atau lebih oleh seluruh unit kerja (sesuai desain sistemnya), namun penerapannya masih ada yang belum konsisten atau masih bervariasi	4	Sistem/metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan didukung analisis berbasis fakta dan data. Ada bukti pembelajaran organisasi dan inovasi	4	Sistem/metode telah diselaraskan dengan proses-proses terkait yang ada di perusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan yang diidentifikasi. Ada profil organisasi dan telah mengarah untuk fokus dicapainya kinerja yang ekselen
5	Punya metode/sistem yang telah terdefinisi tahapan prosesnya, serta telah dilengkapi dengan 2 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektivitasnya, dan telah terbukti efektif.	5	Sistem/metode sudah diberlakukan dan dilaksanakan secara konsisten walaupun penerapannya kurang dari 1 tahun	5	Sistem/metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan menggunakan data dan analisis sesuai fakta. Ada bukti bahwa sistem pembelajaran organisasi dan inovasi sudah menjadi alat utama manajemen dalam kegiatan peningkatan. Peningkatan yang dilakukan didasarkan pada analisis yang komprehensif hingga di level <i>company-wide</i> .	5	Sistem/metode yang diterapkan telah mampu menjawab tantangan organisasi, meningkatkan kekuatan daya saing, meningkatkan <i>core competence</i> yang dimiliki, saling terintegrasi dan mendukung proses-proses lainnya di perusahaan dan menunjukkan peningkatan kualitas proses dan kinerja, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi meskipun belum dicapai kinerja yang ekselen

Klasifikasi	A <i>Approach</i> (Sistem/Metode)	Klasifikasi	D <i>Deployment</i> (Penerapan)	Klasifikasi	L <i>Learning</i> (Pembelajaran)	Klasifikasi	I <i>Integration</i> (Integrasi)
6	Punya metode/sistem prosedur yang telah terdefinisi tahapan prosesnya, serta input dan outptnya, dan telah dilengkapi dengan 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektivitasnya, dan telah terbukti efektif	6	Sistem/metode sudah diberlakukan dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh unit kerja terkait (sesuai desain sistemnya), 1 tahun atau lebih	6	Sistem/metode termasuk implementasinya direview secara berkala dan ditingkatkan berdasarkan analisis fakta dan data. Ada bukti bahwa hasil review menjadi masukan bagi perencanaan, inovasi dan pembelajaran/pengetahuan organisasi serta menjadi alat utama manajemen untuk perbaikan kinerja pada seluruh lapisan organisasi	6	Sistem/metode yang diterapkan telah mampu menjawab tantangan organisasi, meningkatkan kekuatan daya saing, meningkatkan <i>core competence</i> yang dimiliki, saling terintegrasi dan mendukung proses-proses lainnya, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi perusahaan dan terbukti menghasilkan kinerja yang ekselen

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**Lampiran 4 Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2018**

**1. Asumsi-Asumsi Dasar Makro**

Penyusunan RKAP Tahun 2018 agar mengikuti asumsi makro yang digunakan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2018 sebagai berikut:

- 1) Pertumbuhan ekonomi 5,4%
- 2) Inflasi 3,5%
- 3) Suku bunga Surat Perbendaharaan Negara (SPN) 5,3%
- 4) Nilai tukar Rp13,500/US\$
- 5) Harga minyak mentah Indonesia (ICP) US\$ 48/barel
- 6) *Lifting* minyak 800 ribu barel per hari
- 7) *Lifting* gas 1.200 ribu barel setara minyak per hari

Catatan: asumsi makro di atas berdasarkan RAPBN 2018. Perusahaan dapat menggunakan asumsi dari referensi lain yang dapat dipertanggungjawabkan.

**2. Sasaran Kinerja**

**a. Sasaran Keuangan**

**a) Absolute Target**

Adalah target dalam nilai mutlak yang untuk masing-masing BUMN ditetapkan oleh masing-masing Deputi Teknik sesuai dengan target yang ditetapkan dalam Rencana Strategis Kementerian BUMN 2015-2019, meliputi target-target sebagai berikut: 1) Total Aset, 2) Laba, 3) Total Ekuitas, 4) Capex (*Capital Expenditure*), 5) Dividen.

**b) Main Target**

Adalah indikator-indikator utama yang dapat menggambarkan keberhasilan akan kinerja dari suatu perusahaan dan dapat diperbandingkan. Target harus lebih baik dari pencapaian tahun sebelumnya dan/atau lebih tinggi dari rata-rata industri, meliputi target-target sebagai berikut: 1) *Sales to average cost* (mengukur produktivitas); 2) *Debt to Equity Ratio* (DER) dan *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR) (mengukur leverage); 3) EBITDA Margin dan *Net Profit Margin* (mengukur efisiensi); 4) *Return on Equity* dan *Return on Asset* (mengukur profitabilitas dari total ekuitas dan aset); 5) *Market Share*; 6) *Current Ratio* (mengukur likuiditas); 7) *Operating cash flow to sales*; 8) *Cash flow to debt ratio*.

**c) *Specific Targets***

Adalah indikator tambahan yang bersifat lebih spesifik terhadap industri tertentu yang dapat dibandingkan dengan pasar untuk menilai hubungan kinerja keuangan dan operasional suatu perusahaan, dengan target harus lebih tinggi dari capaian tahun sebelumnya dan/atau lebih tinggi dari rata-rata industri.

**d) *Listed Company Targets***

Adalah indikator tambahan yang bersifat spesifik untuk BUMN yang telah mencatatkan sahamnya di pasar modal, dengan target harus lebih tinggi dari capaian tahun sebelumnya, berupa target *market capitalization absolute*, *growth* dan *earning per share*.

**b. Sasaran Non Keuangan**

- a) Penugasan dari pemerintah (termasuk program-program yang terkait dalam pemberian PMN, dan *Public Service Obligation*, pembangunan infrastruktur) agar dicantumkan dalam RKAP 2018 dan dilaksanakan sesuai dengan target-target yang telah disepakati. Terhadap aset yang akan diterima BUMN dari Kementerian/Lembaga berupa Bantuan Pemerintah Yang Belum Diterapkan Statusnya (BPYBDS), agar dilengkapi dengan hasil *review* Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terhadap pengadaan aset BPYBDS dimaksud sebelum dilakukan penandatanganan Berita Acara Serah Terima Operasional (BASTO) oleh Direksi BUMN
- b) Kinerja Operasional merupakan parameter untuk mengukur sejauh mana perusahaan mencapai target-target operasional sesuai *core business* perusahaan. Pembandingnya menggunakan tolok ukur industri atau kinerja masa lalu. Target harus lebih tinggi dari capaian tahun sebelumnya atau lebih tinggi dari rata – rata industri. Sesuai kebijakan masing-masing Deputi Teknis dan atau Dewan Komisaris bagi BUMN Terbuka, parameter yang terdapat dalam Lampiran target spesifik akan menjadi *refers specific targets* dapat dijadikan KPI RKAP 2018
- c) Penyaluran dana program kemitraan (tingkat efektivitas) sebesar 80% dari rencana penyaluran
- d) Penyaluran dana program bina lingkungan (tingkat efektivitas) sebesar 80% dari rencana penyaluran
- e) Tingkat pengembalian (kolektabilitas) dana program kemitraan sebesar 80%

- f) Dana pembinaan untuk peningkatan kapasitas mitra binaan yang berasal dari dana tersedia PK maksimal sebesar 20% dari dana tersedia, disalurkan dengan mempertimbangkan dana pembinaan tidak lebih besar dari pendapatan jasa administrasi pinjaman tahun tersebut
- g) Untuk mendukung program prioritas Nasional yang ada dalam Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2018, agar Deputy Teknis dapat mengakomodir Program tersebut dalam RKAP Tahun 2018

### 3. Target Spesifik dari Kementerian BUMN

Pada bagian ini berisi target spesifik sektor industri strategis berdasarkan Aspirasi Pemegang Saham (Kementerian BUMN) untuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2018 untuk sub sektor *Heavy Industry* bagi PT Barata Indonesia (Persero), PT Industri Kereta Api (Persero), dan PT Boma Bisma Indra (Persero).

1. *EBITDA÷Interest*: Laba sebelum pajak di luar beban depresiasi dan amortisasi serta beban bunga perusahaan pada periode tahun berjalan. Rasio ini digunakan untuk melihat kemampuan solvabilitas perusahaan dalam melakukan pembayaran bunga dari setiap EBITDA yang dihasilkan. Semakin tinggi indikator ini, semakin menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menyerap tambahan pembiayaan baru.
2. *Increasing revenues from exported product/foreign order*: peningkatan pendapatan dari produk yang diekspor atau dari order luar negeri.
3. *Revenue growth and number of commercial product*: peningkatan pendapatan dibandingkan dengan tahun lalu (dalam %) dan jumlah produk untuk dijual.
4. *Efficient supply chain cost & operation*: efisiensi biaya logistik, distribusi, transportasi dan operasi, dibandingkan dengan pendapatan.
5. *Increasing order / contract booked*: indikator yang menunjukkan pertumbuhan jumlah pemesanan atau kontrak dibandingkan periode sebelumnya.
6. *Order fulfillment rate*: indikator yang menunjukkan jumlah pemesanan atau kontrak yang berhasil dipenuhi dibandingkan dengan jumlah pemesanan atau kontrak yang diterima oleh perusahaan.
7. *Plant capacity utilization rate*: indikator yang digunakan untuk melihat persentase jumlah utilisasi kapasitas pabrik yang terpakai dengan total kapasitas

pabrik yang tersedia (kapasitas dalam ton per tahun). Indikator ini untuk melihat efektivitas dari penggunaan kapasitas pabrik yang terpasang.

8. *Enable on-time product delivery*: kemampuan penyelesaian dan pengiriman produk yang dipesan tepat waktu.

#### **4. KPI Agen Pembangunan**

Dewan Komisaris PT Boma Bisma Indra memberikan aspirasi dalam aspek kinerja operasional. Hal ini dilatarbelakangi oleh dua hal yaitu: 1) Surat Menteri BUMN Nomor S-513/MBU/08/2016 tertanggal 30 Agustus 2017 tentang Penyampaian Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2017; 2) Surat Deputy PISM nomor 103/D3.MBU/11/2017 tertanggal 6 November 2017 tentang penetapan *Absolute Target* RKAP Tahun 2018. Berdasarkan hal tersebut maka Dewan Komisaris PT BBI menetapkan beberapa hal di antaranya: 1) Dewan Komisaris mengusulkan aspek kinerja operasional yang dipilih untuk dijadikan salah satu indikator perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) tahun 2018; 2) Usulan sesuai dengan KPKU dan merujuk pada visi misi PT BBI; 3) KPI usulan juga mendukung kriteria BUMN sebagai agen pembangunan; 4) KPI usulan juga wajib mendukung sinergi BUMN. Formula KPI usulan dewan komisaris memiliki tiga tipe formula yaitu KPI proses, KPI *outcome*, dan KPI *counter*. KPI proses merupakan jumlah MoU bidang kelistrikan, energi dan infrastruktur yang terealisasi/jumlah MoU total. KPI *outcome* merupakan nilai TKDN penjualan, di bidang kelistrikan, energi, dan infrastruktur/total penjualan per tahun. Sedangkan KPI *counter* merupakan nilai penjualan bidang kelistrikan energi dan infrastruktur yang melibatkan sinergi antar BUMN/total penjualan per tahun. KPI yang diusulkan oleh Dewan Komisaris berjumlah 2 KPI yaitu 1) TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) Produk PT Boma Bisma Indra (Persero) dan 2) Sinergi BUMN PT Boma Bisma Indra (Persero).

## Lampiran 5 Kuesioner Analytical Hierarchy Process

### KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR

Perkenalkan, nama saya Dwi Pangesti Priorita, mahasiswa semester 7 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra)”.

Pada kuesioner ini saya ingin mendapatkan penilaian dari Bapak/Ibu mengenai tingkat kepentingan antara satu indikator dengan indikator lainnya. Data identitas dan hasil kuesioner akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Kuesioner ini menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dimana AHP merupakan sebuah *tools* yang digunakan untuk mendapatkan prioritas kepentingan antar sub indikator di dalam suatu indikator yang ditetapkan. Dalam metode AHP terdapat hierarki keputusan yang dilakukan dengan cara mengelompokkan elemen-elemen alternatif keputusan. Selain itu di dalam AHP terdapat skala perbandingan untuk melakukan penilaian terhadap indikator tersebut. Berikut merupakan penjelasan skala perbandingan dalam pendekatan AHP.

Skala	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen <i>sama penting</i>	Kedua elemen memiliki pengaruh yang <i>sama</i>
3	Elemen yang satu <i>sedikit lebih penting</i> daripada elemen yang lain	Penilaian <i>sedikit lebih memihak</i> pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Elemen yang satu <i>lebih penting</i> daripada elemen yang lain	Penilaian <i>sangat memihak</i> pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
7	Elemen yang satu <i>jelas sangat penting</i> daripada elemen yang lain	Salah satu elemen <i>sangat berpengaruh</i> dan dominasinya tampak secara nyata
9	Elemen yang satu <i>mutlak sangat penting</i> daripada elemen yang lain	Bukti bahwa salah satu elemen <i>sangat penting</i> daripada pasangannya adalah sangat jelas
2, 4, 6, 8	<i>Nilai tengah</i> di antara dua perbandingan yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan di antara kedua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Jika elemen x mempunyai salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen y maka elemen y mempunyai nilai kebalikan dibandingkan dengan elemen x	

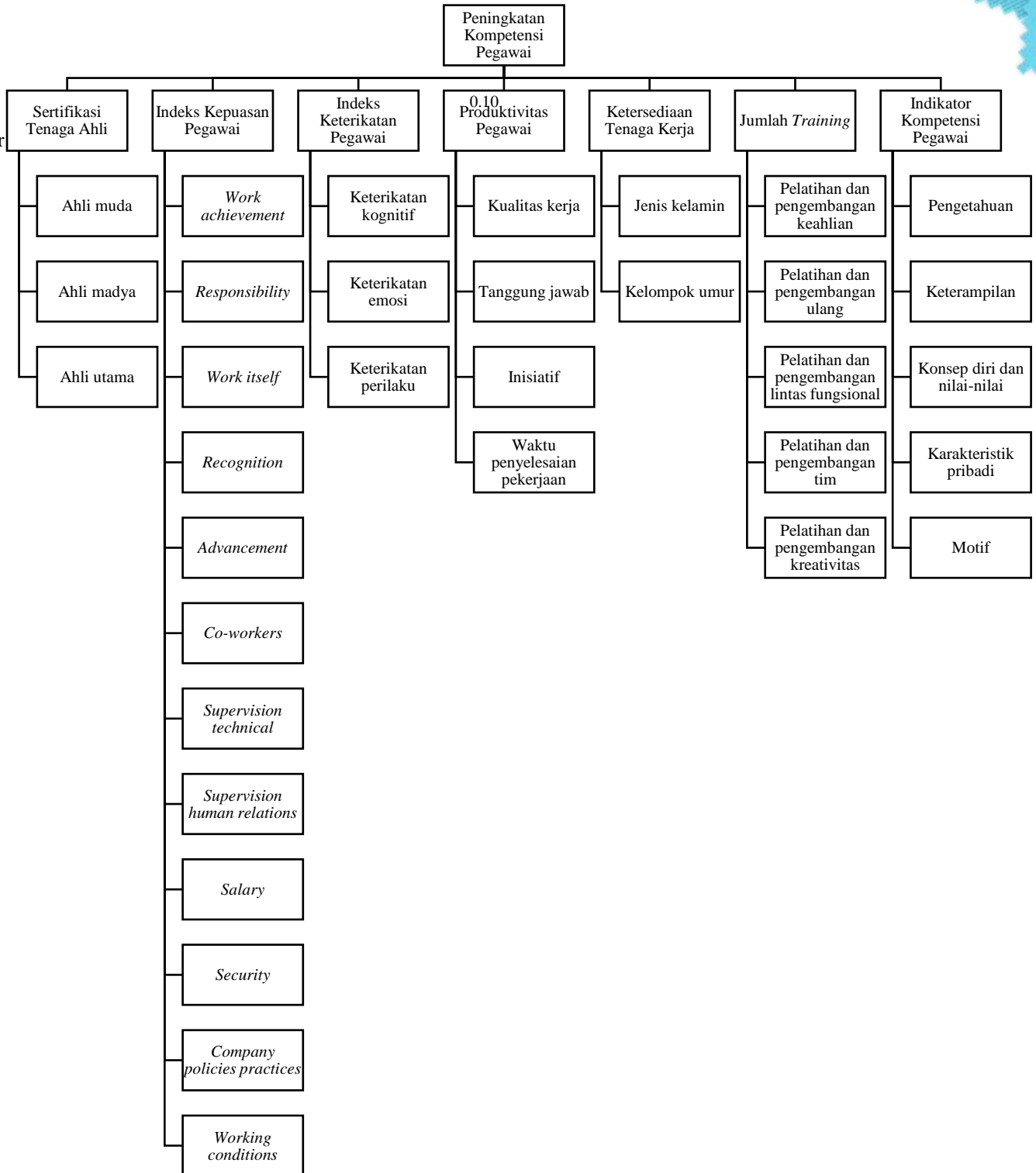
(Sumber: Saaty T. L., 1980)

Tingkat I:  
Tujuan

Tingkat II:  
Kriteria  
Indikator

Tingkat III:  
Kriteria  
Sub Indikator

## Hierarki Keputusan



## PROFIL RESPONDEN

Nama : .....

Jabatan : .....

Lama Bekerja : .....

Berikut merupakan contoh untuk pengisian kuesioner:


Indikator	Skala Penilaian																		Indikator
Indeks Kepuasan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indeks Keterikatan Pegawai	

Artinya → Untuk pencapaian indikator indeks kepuasan pegawai *sedikit lebih penting* dibandingkan dengan pencapaian indikator indeks keterikatan pegawai.

Akan tetapi, jika Anda merasa pencapaian indikator indeks keterikatan pegawai *sedikit lebih penting* dibandingkan pencapaian indikator indeks kepuasan pegawai, maka pengisian skala penilaiannya adalah sebagai berikut:

Indikator	Skala Penilaian																		Indikator
Indeks Kepuasan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indeks Keterikatan Pegawai	

### Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda  pada skala penilaian yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai.

- Perbandingan Indikator

Indikator	Skala Penilaian																		Indikator
Sertifikasi Tenaga Ahli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indeks Kepuasan Pegawai	
Sertifikasi Tenaga Ahli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indeks Keterikatan Pegawai	
Sertifikasi Tenaga Ahli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produktivitas Pegawai	
Sertifikasi Tenaga Ahli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketersediaan Tenaga Kerja	
Sertifikasi Tenaga Ahli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Training	
Sertifikasi Tenaga Ahli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Kompetensi Pegawai	
Indeks Kepuasan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indeks Keterikatan Pegawai	
Indeks Kepuasan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produktivitas Pegawai	
Indeks Kepuasan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketersediaan Tenaga Kerja	
Indeks Kepuasan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Training	
Indeks Kepuasan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Kompetensi Pegawai	
Indeks Keterikatan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produktivitas Pegawai	
Indeks Keterikatan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketersediaan Tenaga Kerja	
Indeks Keterikatan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Training	
Indeks Keterikatan Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Kompetensi Pegawai	
Produktivitas Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketersediaan Tenaga Kerja	
Produktivitas Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Training	
Produktivitas Pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Kompetensi Pegawai	
Ketersediaan Tenaga Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Training	
Ketersediaan Tenaga Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Kompetensi Pegawai	
Jumlah Training	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Kompetensi Pegawai	

- Sub-Indikator Sertifikasi Tenaga Ahli

Sub Indikator	Skala Penilaian																		Sub Indikator
Ahli muda	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ahli madya	
Ahli muda	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ahli utama	
Ahli madya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ahli utama	



• Sub-Indikator Indeks Kepuasan Pegawai

Sub Indikator	Skala Penilaian																Sub Indikator	
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Responsibility
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Work itself
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Recognition
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Advancement
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Co-workers
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision technical
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision human relations
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Work achievement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Work itself
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Recognition
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Advancement
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Co-workers
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision technical
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision human relations
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Responsibility	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Recognition
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Advancement
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Co-workers
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision technical
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision human relations
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Work itself	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Advancement
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Co-workers
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision technical
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision human relations
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security

Sub Indikator	Skala Penilaian																	Sub Indikator
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Recognition	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Advancement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Co-workers
Advancement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision technical
Advancement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision human relations
Advancement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Advancement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Advancement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Advancement	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Co-workers	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision technical
Co-workers	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision human relations
Co-workers	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Co-workers	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Co-workers	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Co-workers	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Supervision technical	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Supervision human relations
Supervision technical	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Supervision technical	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Supervision technical	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Supervision technical	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Supervision human relations	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Salary
Supervision human relations	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Supervision human relations	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Supervision human relations	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Salary	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Security
Salary	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Salary	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Security	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Company policies practices
Security	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions
Company policies practices	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Working conditions

- Sub-Indikator Indeks Keterikatan Pegawai

Sub Indikator	Skala Penilaian																	Sub Indikator
Keterikatan kognitif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterikatan emosi
Keterikatan kognitif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterikatan perilaku
Keterikatan emosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterikatan perilaku

- Sub-Indikator Produktivitas Pegawai

Sub Indikator	Skala Penilaian																		Sub Indikator
Kualitas kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung jawab	
Kualitas kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Inisiatif	
Kualitas kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Waktu penyelesaian pekerjaan	
Tanggung jawab	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Inisiatif	
Tanggung jawab	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Waktu penyelesaian pekerjaan	
Inisiatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Waktu penyelesaian pekerjaan	

- Sub-Indikator Ketersediaan Tenaga Kerja

Sub Indikator	Skala Penilaian																		Sub Indikator
Jenis kelamin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kelompok umur	

- Sub-Indikator Jumlah *Training*

Sub Indikator	Skala Penilaian																		Sub Indikator
Pelatihan dan pengembangan keahlian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan ulang	
Pelatihan dan pengembangan keahlian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan lintas fungsional	
Pelatihan dan pengembangan keahlian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan tim	
Pelatihan dan pengembangan keahlian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan kreativitas	
Pelatihan dan pengembangan ulang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan lintas fungsional	
Pelatihan dan pengembangan ulang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan tim	
Pelatihan dan pengembangan ulang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan kreativitas	
Pelatihan dan pengembangan lintas fungsional	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan tim	
Pelatihan dan pengembangan lintas fungsional	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan kreativitas	
Pelatihan dan pengembangan tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan dan pengembangan kreativitas	

- Sub-Indikator Indikator Kompetensi Pegawai

Sub Indikator	Skala Penilaian																		Sub Indikator
Pengetahuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterampilan	
Pengetahuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konsep diri dan nilai-nilai	
Pengetahuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karakteristik pribadi	
Pengetahuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif	
Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konsep diri dan nilai-nilai	
Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karakteristik pribadi	
Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif	
Konsep diri dan nilai-nilai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karakteristik pribadi	
Konsep diri dan nilai-nilai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif	
Karakteristik pribadi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif	

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner penelitian tugas akhir ini.

Hormat saya,  
**Dwi Pangesti Piorita**

**Lampiran 6 Logbook Wawancara**

<b>No</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Informan</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Topik Wawancara</b>
1	20/12/2017	Arman Hakim Nasution	Komisaris Utama PT BBI	KPI Agen Pembangunan PT BBI tahun 2018
2	6/12/2017	Rahman Sadikin	Direktur Utama PT BBI	KPI Korporat PT BBI tahun 2018
3	27/11/2017	JB Sri Sawito	Staf Ahli Direksi PT Barata Indonesia	Proses Perumusan KPKU di PT Barata Indonesia
4	18/12/2017	Famaeinkar Risqapassa	Staf Muda Administrasi dan Penggajian	Pengisian Kuesioner AHP
5	13/12/2017	Siti Arini Iswati	Manajer Evaluasi Usaha dan Manajemen Risiko	Kamus Indikator Korporat PT BBI tahun 2018
6	18/12/2017	Achmad Sadeli	Manajer Pengembangan SDM dan Sistem Organisasi	Pengisian Kuesioner AHP
7	18/12/2017	Imam Tabi'in	Manajer Remunerasi, Administrasi Personil, dan Hubungan Industrial	Pengisian Kuesioner AHP

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**Lampiran 7 Surat Persetujuan Permohonan Izin Skripsi**



**PT Boma-Bisma-Indra (Persero)**

Jl. K-H, Masyar 229 Surabaya 60162 - Ph.02.31. 3539514, 3535798, Fax. 02.31. 3531689

Surabaya, 18 September 2017

Nomor : 310 / 1400 / 09.2017  
Lampiran : -

Kepada Yth:  
Kepala Departemen Manajemen Bisnis  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
Kampus ITS Sukolilo, Surabaya

Perihal : Persetujuan Permohonan Kerja Praktek dan Peninjauan Untuk Skripsi

Dengan Hormat,

Setelah membaca dan mempelajari surat saudara tanggal 12 September 2017, Nomor : 054596/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2017 Tentang "Permohonan Kerja Praktek" dan surat tanggal 14 September 2017, Nomor : 055399/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2017 Tentang "Permohonan Peninjauan untuk Skripsi" dengan ini kami sampaikan bahwa dapat memenuhi sebagaimana pokok surat.

Terkait dengan hal tersebut, kami dapat menerima 1 (Satu) mahasiswa jurusan Manajemen Bisnis, dengan penjelasan sebagai berikut :

No.	Nama	NPM	Pembimbing
1	Dwi Pangesti Piorita	2814100040	Bapak Achmad Sadeil (Manager Pengemb. SDM & S.O)

Adapun pelaksanaannya dapat kami jadwalkan mulai tanggal 18 September 2017 s/d 29 Desember 2017 selama 4 (empat) bulan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
Divisi Keuangan & Sumber Daya Manusia

 **MARCHANTORO**  
General Manager

Tembusan Yth:  
1. GM Divisi Keuangan & SDM  
2. Pembimbing Pelaksanaan Praktek;  
3. Peringatan;



Energy system (Engineering, Manufacturing, Construction)  
E-mail : corporate@ptbbi.co.id Homepage : <http://www.ptbbi.co.id>



*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



*Lampiran 8 Dokumentasi Skripsi*





#### Lampiran 9 Tentang Penulis



Dwi Pangesti Piorita, lahir di Nganjuk, 20 November 1995. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Trisula Kertosono, SDN Kutorejo III Kertosono, SMPN 1 Kertosono, dan SMAN 1 Kertosono. Setelah lulus pendidikan SMA pada tahun 2014, penulis kemudian melanjutkan pendidikan pada jenjang strata 1 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Selama kuliah, penulis aktif dalam bidang akademik dan manajerial. Kontribusi penulis dalam bidang akademik yaitu menjadi asisten mata kuliah serta mengikuti beberapa

perlombaan baik keilmiahan maupun bisnis. Kontribusi penulis dalam bidang manajerial meliputi tingkat jurusan, fakultas, hingga institut. Di tingkat jurusan, penulis aktif dalam *Business Management Student Association* sebagai staf Divisi *Student Resource Development*, kepala Divisi *Student Resource Development*, dan bendahara umum Manajemen Bisnis Festival (Manifest). Di tingkat fakultas, penulis aktif dalam dunia kepanduan sebagai anggota aktif pemandu dan bendahara Badan Koordinasi Pemandu. Di tingkat institut, penulis aktif sebagai bendahara Dewan Perwakilan Mahasiswa ITS dan *Steering Committee* Forum Perempuan ITS. Selain aktif berorganisasi, penulis juga memiliki riwayat pelatihan Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa (LKMM) mulai dari LKMM Pra-TD, LKMM TD, dan LKMM TM, serta pelatihan kepemimpinan dari program beasiswa penulis yaitu Sepuluh Nopember *Camp*. Penulis merupakan penerima Beasiswa Karya Salemba Empat selama tiga tahun berturut-turut, serta menjadi bendahara umum Paguyuban Penerima Beasiswa KSE ITS.

Di jurusan Manajemen Bisnis, penulis mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan berkesempatan mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama perkuliahan pada saat kerja praktik di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan magang di PT Boma Bisma Indra (Persero). Penulis memiliki ketertarikan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Kinerja, dan Manajemen Risiko ketika aktif menjadi mahasiswa dan berharap akan dapat menjadi seorang profesional dalam bidang tersebut. Penulis sangat terbuka untuk melakukan diskusi mengenai berbagai hal dan dapat dihubungi melalui kontak email penulis berikut ini: [dwipangesti.piorita4@gmail.com](mailto:dwipangesti.piorita4@gmail.com).